

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 331.108.23

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«04» _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Кадрове забезпечення ефективності діяльності
підприємства»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-91мп
ГОРБУНОВА Альона Олександрівна _____

Наукова керівниця:

доцентка кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ГОЛЮК Вікторія Ярославівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ГОРБУНОВІЙ АЛЬОНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дисертації «Кадрове забезпечення ефективності діяльності підприємства», наукова керівниця дисертації Голюк Вікторія Ярославівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: кадрове забезпечення ефективності діяльності підприємства.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати механізм управління кадровим забезпеченням підприємства;
- дослідити методику аналізу ефективності діяльності підприємства та його кадрового забезпечення;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати діяльність ТОВ «Дельта Текс»;
- оцінити проблеми кадрового забезпечення підприємства;
- дослідити систему кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс»;

в) проєктно-рекомендаційна частина:

- сформулювати механізм ефективного кадрового забезпечення підприємства;
- розробити перспективні заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Загальна характеристика ТОВ «Дельта Текс».
- 2) Карта стратегічних конкурентів ТОВ «Дельта Текс».
- 3) Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.
- 4) Оцінка платоспроможності та показник рентабельності ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.
- 5) Кадровий склад ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.
- 6) Характеристика руху кадрів ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.
- 7) Запропоновані заходи щодо удосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс».
- 8) Витрати на впровадження запропонованих заходів.
- 9) Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.
- 10) Порівняння фактичних показників кадрової звітності підприємства з прогнозованими після впровадження запропонованих заходів.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Сучасне середовище «retail»-бізнесу на українському ринку одягу» у збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління";
- 2) Тези Стратегічне управління кадровим забезпеченням як запорука ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти"

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму кадрового забезпечення підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз діяльності ТОВ «Дельта Текс» та виявлення можливостей розвитку кадрового забезпечення підприємства	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання проблем кадрового забезпечення підприємства	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму кадрового забезпечення підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування механізму ефективного кадрового забезпечення підприємства	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Альона ГОРБУНОВА

Наукова керівниця

Вікторія ГОЛЮК

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Кадрове забезпечення ефективності діяльності підприємства» містить 119 сторінок, 31 таблицю, 19 рисунків, 8 формул, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлено потребою пошуку нових методів підвищення ефективності діяльності у сучасних економічних умовах. Досягнення цього завдання можливе лише шляхом розробки стратегії ефективного кадрового забезпечення та підвищення потенціалу підприємства в цій галузі.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення кадрового забезпечення підприємства для підвищення ефективності його діяльності, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Задачі дослідження: розглянути сутність кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства; проаналізувати механізм управління кадровим забезпеченням підприємства; дослідити методику аналізу ефективності діяльності підприємства та його кадрового забезпечення; оцінити проблеми кадрового забезпечення підприємства; дослідити систему кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс»; розробити перспективні заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»; оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження заходів.

Об'єктом дослідження є кадрове забезпечення підприємства.

Предметом дослідження є принципи та інструменти кадрового забезпечення торговельного підприємства.

Базою дослідження виступає ТОВ «Дельта Текс».

Методи дослідження: загально-наукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції; фінансово-економічний аналіз; статистичний аналіз, компаративний аналіз, графічний.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у наступному: вперше розроблено заходи з удосконалення процесу кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс» на основі реорганізації робочого графіку персоналу; набуло подальшого розвитку дослідження механізму кадрового забезпечення підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та рекомендації наведені у роботі можуть бути застосовані в діяльності ТОВ «Дельта Текс» та інших підприємств рітейлу ринку одягу.

Апробація результатів роботи.

1. Гобунова А.О. Голюк В. Я. Сучасне середовище «retail»-бізнесу на українському ринку одягу. "Актуальні проблеми економіки та управління" : зб. наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>
2. Гобунова А.О. Голюк В. Я. Стратегічне управління кадровим забезпеченням як запорука ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства. зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнародної науково-практичної конференції "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти", 29-30 листопада 2020 р. Львів. 2020.

Ключові слова: кадрове забезпечення, управління персоналом, ефективність діяльності підприємства.

ABSTRACT

The master's dissertation for a master's degree on "Staffing as the efficiency of the enterprise" contains 119 pages, 31 tables, 19 figures, 8 formulas, 2 appendices. The list of links includes 61 items.

The relevance of the research topic is due to the need to find new methods to improve efficiency in current economic conditions. Achieving this goal is possible only by developing a strategy of effective staffing and increasing the capacity of the enterprise in this area.

The purpose of the research is to substantiate the areas of improvement of staffing of the enterprise to increase the efficiency of its activities, provide appropriate recommendations and prove their economic efficiency.

Objectives of the research: to consider the essence of staffing the efficiency of the enterprise; to analyze the mechanism of personnel management of the enterprise; to study the method of analysis of the efficiency of the enterprise and its staffing; assess the problems of staffing the company; to investigate the staffing system of Delta Tex LLC; to develop perspective measures to improve the staffing of the efficiency of Delta Tex LLC; assess and forecast the consequences of the implementation of measures.

The object of research is the staffing of the enterprise.

The subject of the research is the principles and tools of staffing a retail company.

The study is based on Delta Tex LLC.

Research methods: general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction; financial and economic analysis; statistical analysis, comparative analysis, graphic.

Scientific novelty of the research. The scientific novelty of the obtained research results is as follows: for the first time measures have been developed to improve the staffing process of Delta Tex LLC on the basis of reorganization of the staff work schedule; has further developed the study of the mechanism of staffing of the enterprise.

The practical significance of the obtained results. The conclusions and recommendations given in the work can be applied in the activities of LLC "Delta Tex" TV of other clothing retail companies.

Approbation of work results.

1. Hobunova A. Holiuk V. Modern environment of "retail" business in the Ukrainian clothing market. "Actual problems of economy and management": coll. scientific works of young scientists of the Faculty of Management and Marketing KPI. I. Sikorsky №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>

2. Hobunova A. Holiuk V. Strategic personnel management as a guarantee of efficiency and competitiveness of a modern enterprise. zb. materials ext. participant II International scientific-practical conference "Priority ways of development of science and education", November 29-30, 2020 Lviv. 2020

Key words: staffing, personnel management, efficiency of enterprise activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства.....	11
1.2. Механізм управління кадровим забезпеченням підприємства	27
1.3. Методика аналізу ефективності діяльності підприємства та його кадрового забезпечення	32
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛЬТА ТЕКС»	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дельта Текс».....	43
2.2. Аналіз системи кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс»	53
2.3. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»	68
Висновки до розділу 2	85
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛЬТА ТЕКС»	86
3.1. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»	86
3.2. Перспективні заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»	90
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	99
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено потребою пошуку нових методів підвищення ефективності діяльності у сучасних економічних умовах. Ефективність організації в цілому визначається великою різноманітністю факторів, що впливають на неї, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Серед найбільш контрольованих факторів внутрішнього середовища вирішальним є його персонал. Відповідність його характеристик цілям і задачам підприємства є ключовим фактором підприємницького успіху.

В умовах динамічного розвитку економічної кон'юнктури пріоритетним завданням в галузі управління персоналом є забезпечення вимог, що формуються в рамках стратегій розвитку підприємства, в частині складу, структури, рівня професійної компетентності та ін. властивостей персоналу. Досягнення цього завдання можливе лише шляхом розробки стратегії ефективного кадрового забезпечення та підвищення потенціалу підприємства в цій галузі [4].

На сучасному етапі вченими зроблено суттєвий внесок у вивчення питань підвищення ефективності діяльності підприємств в цілому, і зокрема, проблем ефективного кадрового забезпечення. Питання ефективного використання кадрів на підприємстві є предметом багатьох зарубіжних та вітчизняних досліджень. Проблеми системи кадрового забезпечення досліджували Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, І. Ансофф, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, Х. Мінсберг, Т. Р. Мітчелл та інші. Найвагоміші теоретичні дослідження проблем підвищення ефективності використання та розвитку персоналу здійснили такі вітчизняні дослідники: Л.В. Балабанова, М.М. Виноградський, Д.П. Мельничук, О.В. Крушеницька, О.В. Сардак, А.П. Єгоршина та інші.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення кадрового забезпечення підприємства для підвищення ефективності його діяльності, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути сутність кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати механізм управління кадровим забезпеченням підприємства;
- дослідити методику аналізу ефективності діяльності підприємства та його кадрового забезпечення;
- оцінити проблеми кадрового забезпечення підприємства;
- дослідити систему кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс»;
- розробити перспективні заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є кадрове забезпечення підприємства.

Предмет дослідження – принципи та інструменти кадрового забезпечення торговельного підприємства.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Дельта Текс».

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: загально-наукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції (для дослідження теоретичних засад управління кадровим забезпеченням підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансового-господарського стану підприємства); статистичний аналіз (для аналізу кадрового складу підприємства), компаративний аналіз (для порівняння показників фінансово-господарського стану та кадрового забезпечення підприємства), графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у наступному: вперше розроблено заходи з

удосконалення процесу кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс» на основі реорганізації робочого графіку персоналу; набуло подальшого розвитку дослідження механізму кадрового забезпечення підприємства.

Практична значущість: результати дослідження, викладені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків, що впровадження комплексу заходів, розроблених з метою підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи кадрового забезпечення, дозволять підвищити рівень сервісу, що надається клієнтам компанії, надасть можливість для гармонійної співпраці між співробітниками, вдосконалисть систему навчання, що призведе до збільшення показників обсягів продажів ТОВ «Дельта Текс» та надасть можливість отримати додаткову кількість прибутку.

Апробація результатів роботи:

1. Гобунова А.О. Голюк В. Я. Сучасне середовище «retail»-бізнесу на українському ринку одягу. *"Актуальні проблеми економіки та управління"* : зб. наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІ ім. І. Сікорського №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>
2. Гобунова А.О. Голюк В. Я. Стратегічне управління кадровим забезпеченням як запорука ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства. зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнародної науково-практичної конференції "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти", 29-30 листопада 2020 р. Львів. 2020.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки глобалізаційні процеси дуже сильно впливають на всіх суб'єктів ринку праці, що виражається у зростанні вимог людей до робочих місць, до видів професійної діяльності, до нематеріальних заохочень тощо. При цьому у роботодавців зростають вимоги до працівників, адже потреби ринку зростають набагато швидше, аніж кваліфікація працівників. Всі ці процеси вимагають від робочої сили значної мобільності та призводять до суттєвого зменшення рівня лояльності працівників до компаній, а роботодавці натомість витрачають все більше ресурсів на залучення та розвиток персоналу. Всі ці зрушення набувають дедалі значнішої активності в економічному світі і справляють сильний вплив на соціально-економічний розвиток країн, оскільки конкуренція посилюється в усіх її формах. Головним чинником в умовах посилення глобалізаційних процесів є поступове викоремлення конкурентних переваг, а саме підсилення ролі знань та інформації та формування економічних відносин, заснованих здебільшого на розвитку інтелектуального капіталу та впровадження інновацій.

Наразі вирішальними факторами сучасної економіки є інформація, знання, інтелект та інновації. Саме людські ресурси є носіями цих компонентів адже замінити людську думку неможливо. Кадровий склад організацій та країни в цілому є вирішальним в питаннях економічного зростання та досягнення цілей ефективного інноваційного розвитку, інтенсифікації виробництва товарів та підвищення рівня якості життя в цілому [35].

У сфері управління персоналом існує безліч категорій, таких як «персонал», «кадри», «людські ресурси», що зумовлює необхідність детально дослідити низку

основних понять для пошуку розбіжностей та зв'язків між тими чи іншими поняттями, термінами тощо.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності [57].

Трудові ресурси поділяють на:

- реальні (ті люди, які вже працюють);
- потенційні (ті, що гіпотетично можуть бути залучені до роботи).

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Персонал підприємства поділяється на:

- персонал основної діяльності;
- персонал неосновної діяльності.

Персонал підприємства можна поділити на чотири основні категорії, зважаючи на виконувані цими працівниками функції:

1. робітники;
2. службовці;
3. спеціалісти;
4. керівники [38].

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

В залежності від відношення до процесу створення продукції робітники поділяються на:

- основних (які безпосередньо беруть участь у процесі виготовлення продукції або надання послуг);
- допоміжних (які виконують функцію обслуговування основного виробництва).

Службовці – це працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль.

Спеціалісти – це працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.

Керівники – це працівники, що обіймають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів.

Важливою є класифікація персоналу за професіями, спеціальностями, кваліфікацією.

Професія характеризує вид трудової діяльності, спеціальність виділяється в межах певної професії і характеризує відносно вузький вид робіт [51].

Кваліфікація характеризує якість, складність праці і є сукупністю спеціальних знань і навичок, які визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на чотири групи:

- висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні роботи);
- кваліфіковані (складні роботи);
- малокваліфіковані (нескладні роботи);
- некваліфіковані (допоміжні та обслуговуючі роботи) [7].

Кадрове забезпечення можна визначити як комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь спланованих стосунків із кадрами (персоналом) як всередині окремої компанії для подальшого кар'єрного зростання, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників [10].

Наймання кадрів представляє собою управлінський процес щодо залучення до роботи кандидатів з характеристиками, необхідними для досягнення поставлених цілей. Наймання персоналу передбачає наступні етапи: планування потреби в персоналі, пошук претендентів, організація первинного добору необхідних працівників (розгляд резюме претендентів, тестування, анкетування, проведення співбесіди), остаточний добір персоналу, прийняття управлінського рішення, яке

супроводжується підписанням відповідних документів, тобто обговорення й оформлення трудового контракту. Прийняття управлінського рішення про відбір кандидатів на вакантні посади достатньо тривалий процес, який потребує застосування певних методів конкретно до кожної ситуації [56].

Для повноцінного забезпечення підприємства персоналом необхідно враховувати усі особливості джерел, засобів та методів пошуку працівників, зіставляти таку інформацію з потребами підприємства, його фінансовим становищем, особливостями виробництва та праці підприємства для прийняття виважених рішень про використання комплексу засобів, які дозволили б якнайшвидше знайти та залучити до роботи необхідних фахівців найкращої якості.

В основі кадрового забезпечення механізму управління лежить планування персоналу. Методи кадрового планування, що наразі існують та активно застосовуються в Україні, не завжди дозволяють правильно визначити потреби підприємства в як у виробничому, так і в управлінському персоналі, у тому числі з підсистеми управління. Існують також проблеми із визначенням кваліфікаційних вимог [26].

Ефективність системи кадрового забезпечення створює сприятливі умови для підвищення рівня мотивації, продуктивності праці та задоволення роботою в цілому. При цьому керівництво компанії має змогу отримувати своєчасну необхідну інформацію стосовно кваліфікації та інших особливостей персоналу з метою підвищення продуктивності праці.

У цьому контексті питання організації та розвитку персоналу у сфері людських ресурсів слід розглядати належним чином, адже це напряму впливає на результат діяльності. Окрім того, організація планування персоналу (обліку, складу, структури тощо), є надзвичайно актуальним питанням, оскільки неможливо забезпечити ефективність того чи іншого процесу, не знаючи, як на нього впливають люди і як їх можна використовувати якнайкраще [15].

Кадрове забезпечення являється невід'ємною основоположною частиною менеджменту підприємства. Воно зосереджено на створенні згуртованої, відповідальної, високорозвиненої та високопродуктивної робочої сили. Діяльність кадрових служб з управління персоналом складається з заходів щодо планування, відбору та найму працівників, формування колективу та організації повсякденної кадрової роботи з персоналом.

Окрім цього, раціонально сформований процес кадрового забезпечення відіграє провідну роль у зростанні рівня життя населення та ефективності суспільного виробництва. Тому економічний потенціал багатьох видів економічної діяльності, темпів розвитку, підвищенні соціального та культурного рівня життя робітників та роботодавців, формування повноцінних відносин соціального партнерства значною мірою залежить від того, наскільки раціонально воно формується [52].

Кадрове забезпечення можна вирізнити за двома основними підходами – широкому та вузькому, в межах яких виділяються окремі напрямки.

Згідно широкого підходу «кадрове забезпечення» характеризується як кадри підприємства, сукупність постійно працюючих працівників, які мають необхідну професійну підготовку, практичний досвід, навички роботи. Вузький підхід, розглядає кадрове забезпечення у розрізі індивідуальних трудових потенціалів окремих працівників. При цьому розуміння кадрового забезпечення за цим підходом різняться відповідно до функціонального та якісного наповнення персоналу [43].

Розглянемо відмінності підходів за допомогою порівняння їх основних напрямів (табл. 1.1).

Представленні позиції у вузькому підході є достатньо обґрунтованими проте за своїм змістом виключають управлінську характеристику кадрового забезпечення а також акцентують увагу виключно на технічних можливостях персоналу та його штатні характеристики [10].

Кадрове забезпечення системи управління персоналом організації являє собою необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби. Кількісний склад

кадрової служби – це списковий склад працівників даного підрозділу організації. Якісні характеристики персоналу представляють собою сукупність професійних, моральних та особистісних властивостей, які є конкретним виразом відповідності персоналу тим вимогам, які пред’являються до посади або робочого місця.

Таблиця 1.1

Порівняння підходів до визначення поняття кадрового забезпечення

Широкий	Вузький
Систему складових частин. Уже саме об’єднання працівників у єдиний і планомірно організований процес праці породжує ефект колективної праці, що перевершує суму сил працівників, що діють індивідуально – системний підхід.	Основний склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми, організації.
Як комплекс дій, направлених на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування по кар’єрній драбині, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників – організаційний підхід.	Частина робітників, яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку
Окремий напрям кадрової політики підприємства – комплексний підхід. Такий погляд є узагальненим та не може бути прийнятим як самостійний в управлінському процесі, оскільки не достатньо відображає відповідність кадрового забезпечення базовим функціям управління, якісне розподілення кадрових ресурсів та їх потенціал.	

Джерело: складено на основі [9, 41, 50]

Всю сукупність якісних характеристик персоналу можна умовно розділити на три основні групи: здібності (рівень освіти, обсяг отриманих знань, досвід роботи в певній сфері професійної діяльності, професійні навички), мотивації (сфера професійних і особистих інтересів, прагнення до кар’єрного зростання, прагнення до влади, готовність до додаткової відповідальності або додаткового стресу), властивості (здатність сприймати певний рівень фізичних, психічних або інтелектуальних навантажень, здатність концентрації уваги, пам’яті та інші особистісні властивості, необхідні для виконання будь-якої роботи) [42].

Кількісний склад служби управління персоналом визначається організаційно-штатними структурами і статутом організації. При розрахунку кількісного складу служби управління персоналом повинні враховуватися наступні фактори: загальна чисельність працівників організації; конкретні умови і специфіка організації, пов'язані зі сферою її діяльності (промисловість, сільське господарство, торгівля, страхова діяльність), масштабами, наявністю різнохарактерних виробництв, філій; соціальна характеристика організації; структурний склад працівників організації (наявність різних категорій – робітників, фахівців, службовців, науковців), їх кваліфікація; ступінь складності вирішуваних завдань з управління персоналом (здійснення стратегічного планування, вироблення кадрової стратегії і політики, організація навчання, просування і т. д.); технічне забезпечення управлінської праці (комп'ютери, оргтехніка та ін.).

У 1990-х рр. в кадрових службах вітчизняних організацій було зайнято всього від 0,3 до 0,8% загального числа працюючих в усіх галузях промисловості і будівництва. Якісна характеристика кадровиків тих років також була досить низькою: було встановлено надзвичайно низький рівень професійної підготовки, освіти, низька оплата праці кадровиків. В даний час в більшості компаній ситуація з кількісним та якісним складом працівників кадрових служб змінюється в кращу сторону, з'явилися фахівці з підбору та оцінки персоналу, психологи і соціологи, менеджери з розвитку кадрів [17].

Основна умова, що сприяє поступальному розвитку підприємства, – це оптимізація використання людських ресурсів, розкриття творчої енергії співробітників компанії.

Від якості підготовки, правильності підбору і розстановки кадрів залежить ефективність роботи підприємства (організації). Відомо, що питаннями роботи з кадрами займаються такі прикладні науки, як економіка, соціологія, психологія, право. В цю діяльність включені кадрові служби, які для свого компетентного функціонування потребують певного методичного забезпечення. Практична робота з

кадрами, що здійснюється керівниками та колективом, також вимагає опори на психологічні знання [36].

У ринкових відносинах потреба в персоналі на різних підприємствах або фірмах визначається величиною попиту на виготовлену ними продукцію, вироблені роботи і надані послуги. Попит на трудові ресурси є в умовах ринку похідним від готових товарів і послуг, які виконуються за допомогою даних людських ресурсів. Як на діючих підприємствах, так і на створюваних фірмах річні обсяги попиту на виробництво продукції повинні служити основою для розрахунку потреби у всіх категоріях працівників.

Під кадровим забезпеченням підприємства, на думку А.Я. Кибанова, традиційно розуміється необхідний кількісний і якісний склад його працівників [40].

З точки зору Н.В. Білій, кадрове забезпечення – це один із напрямів кадрової політики, результат формування складу персоналу, відповідного за своїми характеристиками тактичним і стратегічним цілям організації, спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації.

Обидва визначення відображають суть кадрового забезпечення, але друге визначення є більш детальним. Якщо узагальнити думки авторів, то можна сказати, що кадрове забезпечення – це система принципів, форм і методів формування необхідного кількісного та якісного складу персоналу, спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання [22].

Узагальнене визначення є більш детальним і розкриває сутність кадрового забезпечення, тому що, по-перше, під формуванням мається на увазі кілька процесів в залежності від етапу роботи з персоналом. Це може бути ланцюжок пошук-відбір-підбір персоналу, тобто первинне формування кадрового складу. Також це може бути розвиток персоналу, тобто подальше вдосконалення кадрового складу, яке веде до розкриття потенціалу. По-друге, відповідність кількісних і якісних критеріїв важливо для розвитку організації в цілому. По-третє, вдосконалення кадрового потенціалу необхідно для забезпечення організації кадрами не тільки на даний момент часу, але і

в довгостроковій перспективі, а цього можна домогтися не тільки за допомогою залучення нових людей, а й через розвиток і використання потенціалу наявних співробітників [6].

Етапи системи кадрового забезпечення, розкладаючись на окремі операції і дії, перетворюються в конкретні кадрові процеси, а саме планомірні дії по формуванню кадрового складу. Механізм кадрового забезпечення являє собою сукупність форм і методів реалізації процесів системи кадрового забезпечення. Його відрізняє деталізованість і фрагментованість, які дозволяють вирішити завдання по формуванню кадрового складу організації [46].

В класичному варіанті системи кадрового забезпечення існує чотири етапи:

1. кадрове планування і прогнозування потреби в персоналі;
2. набір і відбір персоналу;
3. розвиток (навчання) персоналу;
4. контроль і оцінка персоналу.

Етап кадрового планування принципово важливий для всієї системи кадрового забезпечення. На цьому етапі вирішуються завдання забезпечення робочою силою необхідної чисельності та якості, ефективного використання останньої, вдосконалення соціальних відносин [18].

Кадрове планування – це спрямована діяльність організації по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначенню загальної і додаткової потреби, контролю за його використанням. Це система підбору кваліфікованих кадрів при використанні двох видів джерел – внутрішніх (наявних в організації) і зовнішніх (залучених із зовнішнього середовища), що має своєю метою забезпечити потреби організації в необхідній кількості фахівців у конкретні часові рамки.

Сутність кадрового планування полягає в тому, що воно виконує задачу надання людям робочих місць у потрібний момент часу і в необхідній кількості відповідно до їх потреб, схильностей і вимог організації. Робочі місця з точки зору продуктивності

та мотивації повинні дозволити працюючим оптимальним чином розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних людини умов праці та забезпечення зайнятості [48].

Кадрове планування ефективне тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування в організації. Недосконале планування людських ресурсів дорого обходиться організації та може призвести до втрати цінних ресурсів. Мета планування полягає у створенні і розвитку потенціалу персоналу організації [39].

Теоретичною основою планування кадрової роботи є урядові рішення з питань соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності та наукових досліджень в галузі підбору, підготовки і використання кадрів. Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного та соціального розвитку колективів об'єднань, підприємств і організацій.

Планування персоналу має вирішувати такі завдання:

- забезпечити організацію персоналом, необхідним для досягнення цілей;
- врегулювати відповідність завдань і людей, що їх виконують;
- гарантувати певний рівень кваліфікації цих людей, відповідний як їх особистим можливостям і побажанням, так і виробничій необхідності;
- забезпечити активну участь цих людей в комплексній діяльності підприємства.

Першим етапом планування персоналу є його аналіз і оцінка, що базуються на:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж);
- структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажу в організації);
- переліку завдань;
- втратах часу;
- характері зайнятості;
- режимі роботи;
- основної та додаткової заробітної плати, премії;

- соціальних виплатах;
- фізичних, економічних, соціальних умовах праці.

Другим етапом планування персоналу є його прогнозування, в рамках якого складаються прогнози:

- потреби в кадрах і їх наявності в майбутньому;
- джерел покриття потреби;
- потреби в професійній підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації;
- умов праці;
- рівня і форм винагороди, соціальних виплат, пільг;
- необхідних витрат [5].

Різноманітність завдань, які покликані вирішити кадрове планування, визначає той факт, що його можна поділити на такі види планування:

- Потреб у персоналі;
- Залучення (набору) персоналу;
- Використання та скорочення персоналу;
- Навчання персоналу;
- Збереження кадрового складу;
- Витрат на утримання персоналу;
- Продуктивності праці.

Всі види кадрового планування тісно пов'язані один з одним, взаємно доповнюють і коректують заходи, передбачені в тому чи іншому плані [39].

Виявлення реальної потреби в кадрах є основою правильно організованої системи забезпечення підприємства кадрами і в загальному вигляді відбувається шляхом поділу часу, необхідного для виробництва заданого обсягу продукції або послуг, на річний фонд робочого часу працівників [53].

Кадрове планування часто здійснюється не за всіма, а лише з окремих кадрових функцій (підсистем). Кадрове планування має реалізуватися за допомогою цілого комплексу взаємопов'язаних заходів (рис. 1.1).

Потреба в кадрах ділиться на загальну і додаткову. Загальна дорівнює числу працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їх аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Додаткова потреба являє собою різницю між загальною потребою і прогнозованою. Її розраховують на плановий рік і на кожен квартал, оскільки обсяг виробництва може змінюватися протягом року.

При прогнозуванні потреби в кадрах враховуються наявні і готуються до введення робочі місця, майбутні організаційні зміни, програми технічних перетворень, план заміщення штатних посад [19]. Ефективне кадрове планування має відповідати на питання:

- Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де буде потрібно?
- Як краще залучити потрібний і скоротити або оптимізувати використання зайвого персоналу?
- Як ефективно використовувати персонал відповідно до його здібностей, змінами і внутрішньою мотивацією?
- Яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу?
- Яких витрат потребують заплановані заходи? [44]

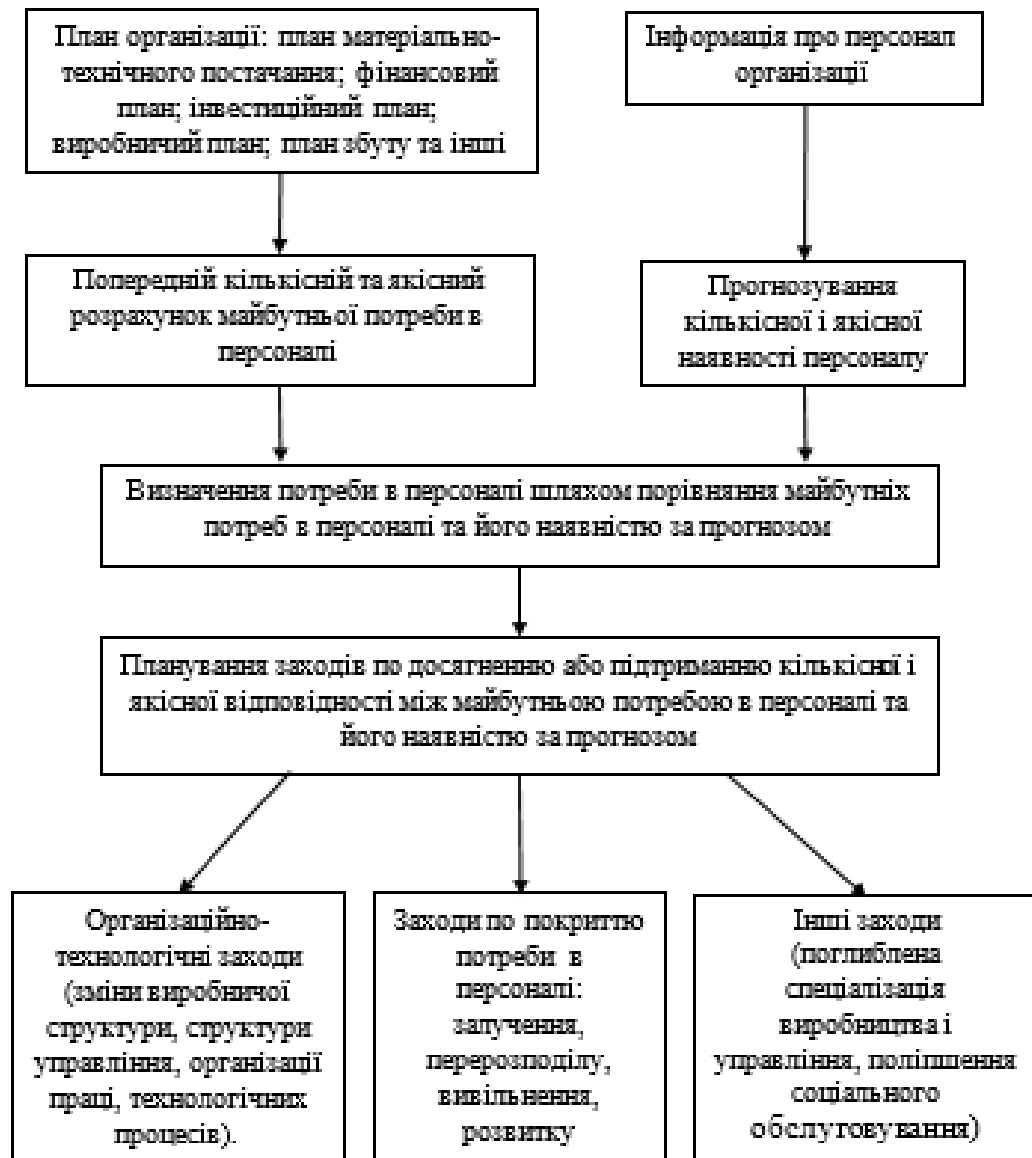


Рис. 1.1. Схема планування потреби в персоналі

Джерело: [39]

Для визначення потреби у фахівцях на довгострокову перспективу при відсутності докладних планових показників застосовують метод на основі насиченості. Він базується на коефіцієнтах, що показують нормативне співвідношення із загальною чисельністю персоналу, вартістю основного капіталу, обсягом виробництва і т.п., яке встановлюється експертами.

У таблиці 1.2 наведено приклади можливості прогнозування потреби в кадрах.

Таблиця 1.2

Прогнозування потреби в кадрах

Причини виникнення потреби в кадрах	Можливості прогнозування потреби в кадрах
Вибуття за віком	У більшості випадків є можливість точного прогнозування
Вибуття через непередбачені обставини	Зазвичай неможливо спрогнозувати
Перехід на іншу посаду	Добре передбачувано за наявності відповідного плану
Звільнення з посади через невідповідність	Короткострокове прогнозування за наявності даних атестації
Направлення на навчання	Середньострокове прогнозування (2-5 років)
Звільнення за власним бажанням	Частково прогнозовано на основі анкет
Збільшення потреб в кадрах в зв'язку з розширенням діяльності	Передбачувано на основі стратегічних планів і науково-технічних програм
Зміна потреби в кадрах у зв'язку з удосконаленням управління	Передбачувано

Джерело: [55]

Головна мета процесу планування персоналу – забезпечення максимального рівня розкриття вмінь та навичок співробітників, посилення їхньої мотивації, а також розрахунок всіх економічних і соціальних наслідків прийняття тих чи інших рішень. Кадровий склад справляє неабиякий вплив на діяльність організації, тож нерідко за рівнем досягнення підприємством цілей можна судити про ефективність кадрового планування [33]. На сьогоднішній день персонал є ключовим фактором у діяльності будь-якої організації. За умови ефективного кадрового планування підприємство може досягти значних результатів. Основними факторами ефективного кадрового планування є такі чинники:

- оптимізація використання персоналу (обґрунтоване планування допомагає виявити та максимально корисно використовувати людські ресурси шляхом появи нових робочих місць, переведення та переміщення працівників на інші робочі місця та посади; реорганізації та реструктуризації виробничих та збутових процесів тощо);
- аналіз та покращення процесу відбору та найму працівників;

- забезпечення можливості професійного навчання для працівників (детальне планування професійного плану навчання дозволить забезпечувати необхідний рівень кваліфікації працівників і досягти цілей підприємства, не витрачаючи зайві кошти);
- скорочення сумарних витрат на людські ресурси за рахунок зваженого узгодженого плану роботи із ринком праці на етапі найму персоналу.

Конкретні результати кадрового планування відображаються у формуванні комплексу спрямованих заходів щодо підтримки рівноваги робочої сили у випадку скорочення штату та забезпечення набору необхідних спеціалістів, навчання молодих робітників та навчання персоналу [19].

Норми праці, план робочих місць, зростання продуктивності праці і структура робіт, виробнича програма – все це вихідні дані для планування потреб у персоналі. Етапи планування потреби у людських ресурсах такі:

- оцінка наявного персоналу і робочих місць;
- планування потреб у персоналі на перспективу;
- оцінка перспективних потреб;
- розробка проєкту задоволення перспективних потреб у персоналі. Кадрове планування включає два послідовних етапи: етап розробки
- кадрового плану та етап прийняття рішень.

Етап прийняття рішень — це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб. Обов'язковою умовою кадрового планування є визначення потрібних коштів для відтворення персоналу [33].

Етап набору та відбору персоналу також відіграє важливу роль, оскільки на цьому етапі важливо правильно визначити потреби і критерії вибору, які згодом можуть вплинути на роботу всієї системи кадрового забезпечення. Перш ніж організація запропонує кому-небудь роботу, вона повинна знайти людей, які не тільки хотіли б її отримати, але і були б здатні її виконати.

Ці функції по забезпеченню організації персоналом здійснюються за допомогою процедур набору та відбору персоналу.

Набір кадрів передбачає:

- визначення потреби у працівниках;
- розробка філософії та стратегії залучення персоналу, узгоджених із загальною організаційною стратегією;
- визначення переліку вимог до майбутніх співробітників;
- складання письмових правил набору персоналу;
- вибір конкретного варіанту залучення;
- здійснення практичних дій з підбору персоналу, укладання трудових договорів.

Підбір кандидатів як із внутрішнього резерву, так й із зовнішніх джерел, має як переваги, так і недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки підбору кандидатів із різних джерел

Переваги	Недоліки
Внутрішній пошук	
Поява шансів для кар'єрного зростання	Обмежені можливості вибору кадрів
Можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу	Виникнення напруженості або суперництва в колективі
Швидке заміщення штатної посади	Можливість просувати «потрібних людей»
Низькі витрати на залучення кадрів	Збереження загальної потреби у робочій силі
Забезпечення прозорості кадрової політики	
Наявність у кандидата знань та навичок роботи у конкретній організації	
полегшенні адаптації до нових умов і вимогам	
Зовнішній пошук	
Широкі можливості вибору кандидатів	Високі витрати на підбір
Поява нових знань та навичок для розвитку організації	Погіршення соціально-психологічного клімату в організації
Зниження загальної потреби в кадрах	Відсутність у кандидата знань про конкретну організацію
	Тривалий період адаптації
	Блокування можливостей службового зростання для працівників організації

Джерело: [11]

Відбір - це процес вибору претендентів в основі якого вивчення та подальша оцінки їх професійних та особистих якостей. За замовчуванням цей вибір вважається раціональним. Претендентів, що найкраще підходять згідно вимог та здатні до виконання обов'язків і розглядають для подальшого наймання [32].

Основною метою відбору є отримання працівників, що найкраще підходять під стандарти якості роботи, що виконується підприємством. З іншого боку, організації необхідно забезпечити задоволеність працівників і повне використання їх можливостей. Критерії відбору персоналу повинні бути валідними, повними, а також відповідати змісту робіт і ключовим вимогам посади. Критерії повинні всебічно характеризувати працівника: його освіту, досвід, стан здоров'я та особисті якості. Вимоги до кандидатів за кожним критерієм розробляються виходячи з огляду на характеристики тих, хто вже працює на аналогічній посаді та добре справляються зі своїми обов'язками і раніше займали наявне місце та з огляду на функції, що буде виконувати майбутній працівник. Відбір може ускладнюватись за умови занадто великого списку вимог до працівника, або через відсутність чітких та зрозумілих вимог [47].

1.2. Механізм управління кадровим забезпеченням підприємства

Зростання швидкості трансформаційних змін у економіці, значне підвищення значущості інтелектуальної складової в умовах розвитку так званої «економіки знань» призводять до розширення вимог роботодавців щодо фахової підготовки, досвіду, рівня професіоналізму працівників, так само і з боку працівників – вимог до змісту роботи та роботодавців. Для повного комплектування персоналу, організації потрібно брати до уваги та враховувати усі можливі джерела та методи пошуку та рекрутингу працівників, зіставляти вимоги з потребами, фінансовим становищем та особливостями діяльності підприємства для прийняття рішень щодо успішного пошуку та рекрутенгу фахівців з необхідною кваліфікацією та досвідом [49].

Беручи до уваги той факт, що людські ресурси є найбільш специфічним та найважливішим з усіх видів ресурсів, що охоплює професійні знання та навички, які можуть використовуватись в процесі трудової діяльності, вивчення великої кількості взаємопов'язаних між собою категорій має велике значення для оцінки ринку праці й розробки відповідної демографічної політики, що має за мету вплив на процеси відтворення населення та його зайнятості [59].

Спроможність до конкурентної боротьби як механізм ефективної діяльності організації перетворює ринок на систему впливу чинників на процес конкуренції, таким чином формуючи спроможність до конкурентної боротьби у сфері окремого поля конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства, загалом, – відносна характеристика, через яку реалізуються відмінності темпу та характеру розвитку організації від конкурентних організацій за рівнем реалізації потреб споживачів своїми товарами і за економічною ефективністю. Конкурентоспроможність виступає регулятором та стимулює конкурентну боротьбу організації за найкращі та найвигідніші для себе умови досягнення високої результативності та ефективності економічних показників [13].

Механізм забезпечення ефективності управління персоналом в сучасних умовах впливає на рівень конкурентоспроможності організацій. Створення конкурентних переваг відбувається за рахунок ефективного використання інтелектуальних ресурсів працівників та їх трудового потенціалу. Незважаючи на велику кількість наукових розробок та увесь накопичений досвід як вітчизняних, так і зарубіжних вчених на тему вдосконалення механізмів та моделей управління кадровим забезпеченням, більшість українських підприємств через застарілу та недостатньо гнучку концепцію управління кадровим забезпеченням, брак висококваліфікованого управлінського персоналу не встигають приймати рішення та реагувати на динамічні зміни ринку праці. Нові вимоги до здатності швидкої переорієнтації інтелектуального потенціалу диктують необхідність впровадження сучасних та ефективних технологій роботи із кадрами підприємства як одного з найважливіших виробничих процесів.

Процес управління кадровим забезпеченням підприємницької діяльності супроводжується впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Пропонується класифікувати фактори зовнішнього впливу, які здебільшого перебувають поза зоною впливу підприємницьких структур, за макро- і мікрорівнем (таблиця 1.4).

Механізм забезпечення кадрами являє собою сукупність методів реалізації процесів системи кадрового забезпечення. Його відрізняє деталізованість і фрагментованість, які дозволяють вирішити завдання по формуванню кадрового складу організації, за допомогою поетапного підходу.

Таблиця 1.4

**Фактори впливу на процес управління кадровим забезпеченням
підприємницької діяльності**

Зовнішні		Внутрішні
макрорівень	мікрорівень	
Стан ринку праці Демографічні тенденції Нормативно-законодавче підґрунтя Політична ситуація Економічне становище країни Розміщення продуктивних сил Глобалізація, інтеграція та транснаціоналізація бізнесу Науково-технічний прогрес Національні та культурноосвітні особливості	Рівень конкуренції, співвідношення конкурентних переваг, конкурентоспроможність Стан та тенденції кадрової політики конкурентів Природні, кліматичні, географічні умови ведення бізнесу Адміністративно-територіальні преференції та бар'єри Екологічні умови Профспілкова діяльність	Стратегічні орієнтири Система управління (стиль, методи, організаційно-управлінська структура) Фінансові ресурси Матеріально-технічні та технологічні ресурси Кадрова політика та кадровий потенціал Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат

Джерело: [56]

На першому етапі проводиться кадрове планування і прогнозування потреби в персоналі, як один з найважливіших напрямків кадрового менеджменту, що дозволяє встановити на певний період часу необхідний кількісний та якісний склад персоналу. Початковою сходинкою процесу кадрового планування є планування потреби в персоналі, що базується на даних про наявні та заплановані робочі місця на підприємстві, плані проведення організаційно-технічних заходів у штатному розкладі

та плані заміщення вакантних посад. Паралельно проводяться прогнози забезпечення організації персоналом [23].

Другий етап набору та відбору персоналу також відіграє важливу роль, оскільки дуже важливо правильно визначити потреби і критерії вибору, що протягом певного часу можуть вплинути на роботу всього механізму кадрового менеджменту. Перед тим як організація запропонує кандидату роботу, є необхідним знайти людей, які не тільки хотіли б її отримати, але і були б здатні її виконати. Ці функції по забезпеченню організації персоналом здійснюються за допомогою процедур набору та відбору персоналу.

Набір кадрів передбачає:

- Виявлення потреби у працівниках та розробка критеріїв оцінки варіантів вирішення проблеми;
- Вироблення філософії та стратегії залучення персоналу, узгоджених із загальною організаційною стратегією;
- Визначення переліку вимог до майбутніх співробітникам, сукупності процедур, форм документів, методів роботи з претендентами, рівня їх майбутньої оплати праці, способів мотивації і перспектив службового зростання;
- Складання письмових правил набору персоналу;
- Вибір конкретного варіанту залучення;
- Здійснення практичних дій по набору та відбору персоналу, укладання трудових договорів [34].

Перш ніж приступати до підбору необхідно проаналізувати вимоги до кандидатів і чітко їх сформулювати. Якщо є можливість набрати фахівців з внутрішнього резерву, то краще зробити ставку на таке джерело підбору. Якщо проєкт вимагає нових ідей, креативних рішень, які раніше не приймалися всередині організації, є сенс зробити акцент на зовнішніх кандидатів. Переваги найму своїх працівників полягають в: появи

шансів для службового зростання, низьких витратах на залучення кадрів, швидкому заповненні звільнилася штатної посади, можливості цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення прозорості кадрової політики, пристойне знання претендентами організацій і популярності їх самих, полегшенні адаптації до нових умов і вимог [56].

Одним з найефективніших джерел покриття потреби в персоналі є наймання фахівців з вищою професійною освітою, але не обов'язково з досвідом роботи, на умовах стажування. В сучасних компаніях прийнято наймати персонал, який вже має досвід роботи в аналогічній сфері діяльності, але на практиці це зустрічається вкрай рідко, так як найчастіше вимоги самого кандидата і роботодавця не відповідають один одному.

Стажування відповідає важливій меті управління персоналом - формування кадрового потенціалу з високим рівнем кваліфікації, дисципліни, активності, лояльності і мотивації на роботу.

До основних завдань стажування можна віднести:

- розвантаження вже існуючих менеджерів;
- можливе захоплення нових ринків для подальшої роботи компанії, які вона на даний момент не займає зважаючи визначених причин;
- збільшення чисельності штату співробітників, або заміна неефективних співробітників;
- підвищення мотивації та активності співробітників (конкуренція, викликана наявністю штату стажистів).

На старті стажування необхідно проводити навчання. Стажистам необхідно вивчати сферу діяльності компанії, номенклатуру товару і т.д. Дуже ефективно навчати новий персонал, а не вже наявний з огляду на те, що у стажистів немає чіткого плану роботи в голові і вони легко можуть пристосуватися до нових умов, також стажисти можуть показати роботодавцям, на основі своєї роботи, проблемні місця. На початку стажування дуже важливо для керівника створити згуртовану команду, яка

буде націлена на результат, так як команда формується зовсім нова, співробітники раніше знайомі один з одним. Це можна провести за допомогою тренінгу з командоутворення, техніка не має значення, керівник може вибрати її самостійно. У процесі самої стажування доречно частково застосовувати різні методики роботи управління проектами для виконання планів і підтримування злагодженої роботи колективу.

Таким чином, можна зробити висновок, що стажування є одним з ефективних джерел покриття потреби в персоналі для компанії. Робоча сила - це запорука успіху будь-якого підприємства, а впровадження ефективного механізму управління персоналом дозволяє аналізувати ринок, прогнозувати його зміни, знаходити шляхи вирішення проблем, пов'язаних з наймом кваліфікованого персоналу, формувати колектив, а також здійснювати контроль за діяльністю всієї компанії.

1.3. Методика аналізу ефективності діяльності підприємства та його кадрового забезпечення

Планування чисельності персоналу є головною складовою формування трудового потенціалу і одним з факторів підвищення ефективності функціонування підприємства. Обґрунтоване планування чисельності персоналу сприяє формуванню оптимального штатного розкладу підприємства і визначає його необхідний професійно-кваліфікаційний склад, який в подальшому дозволить забезпечити реалізацію стратегії і завдань підприємства. Ефективне планування персоналу необхідно також як засіб оптимізації його використання, вдосконалення процесу прийому на роботу, організації подальшого професійного навчання, створення основи для розвитку інших програм управління персоналом, скорочення загальних витрат на персонал [30].

В умовах планової системи господарювання чисельність промислово-виробничого персоналу була одним з показників, що контролюються вищестоящими

органами (міністерствами і відомствами). У економістів з праці були методи розрахунку чисельності персоналу в професійному розрізі: по трудомісткості випуску продукції, робочих місць, нормативам чисельності і нормамобслуговування. Використовувалися різного роду емпіричні формули, які відображали ступінь впливу тих чи інших факторів на чисельність працівників певної професійної або функціональної групи [25]. Однак цей досвід розрахунків більшою мірою ставився до підприємств, функціонування яких було відносно стабільним протягом тривалого періоду.

В умовах ринкової економіки планування чисельності персоналу здійснюється підприємством самостійно, проте прийняті адміністративні рішення часто не мають економічного обґрунтування. У процесі планування чисельності персоналу необхідно враховувати безліч факторів, що впливають на формування чисельності підприємства.

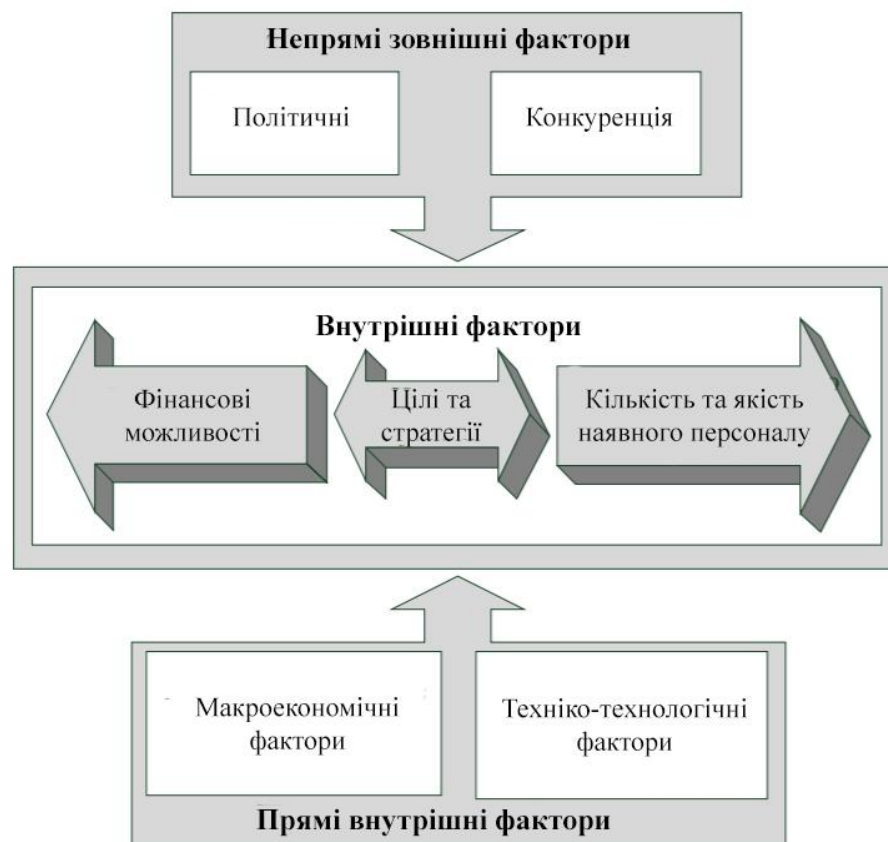


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на планування персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

Залежно від напрямку дії цих факторів їх можна умовно розділити на дві групи.

Перша група представлена зовнішніми факторами, яка включає підгрупи факторів в залежності від характеру їх впливу: макроекономічні, техніко-технологічні, політичні чинники і фактори конкуренції. Макроекономічні фактори- це підгрупа факторів, безпосереднього впливають на стан ринку праці. До даної підгрупи відносять такі фактори як темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зміни. Вплив цих факторів має двоякий характер: з одного боку вони визначають ситуацію на ринку праці, тим самим формуючи пропозицію робочої сили, а з іншого боку вони впливають на стратегію підприємства, що визначає попит на робочу силу.

Друга підгрупа чинників представлена техніко-технологічними факторами. Впровадження прогресивних технічних систем по автоматизації трудового процесу на підприємстві значно знижує трудомісткість виконуваних операцій, тим самим знижується потреба в певній категорії персоналу, раніше виконують ці операції [12, 29].

Значний вплив на попит персоналу формує державна політика в сфері соціально-трудової відносин, яка є непрямим фактором, що впливає на планування чисельності персоналу на підприємстві. Зміни в чинному законодавстві, такі як новий податковий режим, впровадження нових принципів соціального страхування і інші ведуть до появи або скасування тих чи інших завдань, що виконуються працівником на підприємстві, що в свою чергу веде до зміни трудомісткості виконуваних робіт. Завданням кадрової служби є не тільки облік впливу цих факторів на потребу в робочій силі, але і виявлення чинників в майбутньому. Одним з найбільш динамічних чинників, який впливає на потреби підприємства в робочій силі, є конкуренція. Вона тісно пов'язана з ринком збуту товарів і послуг. За умови стабільності ринку збуту або його зменшення посилення конкуренції веде до скорочення чисельності персоналу підприємства. Якщо ж попит на продукцію підприємства зростає, то це є підставою

для збільшення потреби підприємства в додатковому персоналі. Іншою не менш важливою є група внутрішніх чинників. Вони тісно пов'язані з цілями підприємства і його стратегією, фінансовими можливостями підприємства, а також наявними персоналом і його якісним складом. У підприємства, орієнтованого на стратегічну мету, потреба в робочій силі стабільна. Підприємства, у яких стратегічний курс часто змінюється, що пов'язано із завоюванням нових ринків збуту, розробкою новацій, переходом на випуск нової продукції, відкриттям нових бізнес напрямків або їх ліквідацією, повинні переглядати потреби в персоналі в зв'язку з кожною зміною курсу, що ускладнює планування. Таким чином, планування чисельності персоналу є найважливішою складовою його постійного формування та приведення у відповідність з поточними потребами розвитку підприємства.

На сьогоднішній день менеджери по персоналу мають єдину думку про те, що планування чисельності персоналу без відповідної оптимізації бізнес-процесів здійснити неможливо, тому що результативність такого планування вкрай невелика. Але навіть якщо бізнес-процеси налагоджені, то розрахувати норми чисельності співробітників досить складно. Менеджеру по персоналу необхідно визначити безліч різних показників (в залежності від виду праці і його складності) - обсяги роботи, норми виробітку, норми часу на обслуговування клієнта або одиниці обладнання. Цей процес дуже трудомісткий і вимагає значних часових, фінансових і трудових витрат. Раніше ці функції входили в обов'язки нормировщиків, але перехід до ринкової економіки принципово змінив практику і підходи до прогнозування чисельності персоналу [16]. Одночасно розвиток НТП призвело до скасування одних професій і появи інших, які полягають у виконанні нових функцій, нормування яких раніше не провадилося. Нормативи, що збереглися з часів адміністративно-командної системи, застаріли і потребують перегляду.

На даний момент єдиного універсального підходу для визначення збалансованої чисельності персоналу не існує, проте мають місце ряд методів по її планування.

Відбір і підбір у системі управління персоналом. Основні принципи відбору і підбору персоналу. Внутрішній і зовнішній найм. Порівняльні характеристики способів залучення персоналу. Основні причини «плинності» кадрів. Організація процедури оцінки кандидатів при прийомі на роботу: узагальнення передового досвіду промислових підприємств в нових економічних і соціальних умовах. Фактори, що визначають специфіку процесів формування кадрового складу підприємства. Типологія колективної діяльності. Типи діяльності та формування вимог до посади. Організаційні парадигми і їх класифікація. Характеристики персоналу в різних типах організаційних парадигм. Аналіз діяльності і формування критеріїв оцінки при відборі.

Оцінка персоналу при наймі. Структура відбору інформації. Методи оцінки. Організація і проведення процедури співбесіди. Експрес - методи оцінки в процесі співбесіди. Стереотипи мислення людей і їх поведінкові прояви. Прогнозування ефективності роботи кандидата в процесі співбесіди. Психодіагностика в процесі відбору та підбору персоналу. Активні форми відбору. Критерії ефективності процесу підбору персоналу в організацію. Схема організації роботи з пошуку, відбору та адаптації персоналу [33].

Забезпечення найму керівників. Особливості відбору та підбору управлінців. Особливості відбору керівників на технологічний (майстри, старші майстри) і управлінський (заступники начальників цехів, начальники цехів, відділів) рівні. Принципи, що лежать в основі відбору і підбору керівників. Кадрове забезпечення процедур відбору. Послідовність і напрямки діяльності фахівців кадрових служб підприємства при розробці етапів відбору. Структура діяльності при організації системи відбору управлінців. Етапи відбору керівників при зовнішньому і внутрішньому наймі. Проектування і реалізація процедур оцінки. Прийняття рішення за наслідками оцінки персоналу при відборі [58].

Оцінка ефективності кадрового забезпечення спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, які представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Показники ефективності управління персоналом

Напрямок аналізу	Показники
Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламаций та їх динаміка. Питома вага шлюбу і його динаміка
Витрати на персонал	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка
Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами
Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників

Джерело: складено на основі [31, 37]

Для того, щоб дати об'єктивну оцінку ефективності управління, необхідно поряд із визначенням (виявленням) і створенням відповідних умов, старанно й обгрунтовано відібрати також критерії, показники, методи виміру й оцінки ефективності управлінської діяльності. В таблиці (Додаток А) наведені найбільш характерні критеріальні показники загальної ефективності роботи підприємства, з яких можна відібрати деякі критерії для формування комплексного показника для оцінки ефективності роботи персоналу підприємства та ефективності кадрового забезпечення [61].

Процес кадрового планування здійснюється в певній послідовності, початком якого є планування складу персонала. Планування персоналу здійснюється за допомогою відповідного методичного інструментарію. Методів планування персоналу досить багато. Вони діляться на загальні та специфічні. Загальні методи використовуються при плануванні і якості, і кількості персоналу. Вони відрізняються

універсальністю, широким спектром застосування. Специфічні методи відносяться до окремих елементів планування персоналу, або до видів планування, наприклад до планування працівників з чітко матеріалізованими результатами праці (метод нормування праці за результатами) або до планування потреби в кількості персоналу.

Найбільш широке застосування в плануванні персоналу мають загальні методи. Це перш за все метод екстраполяції, метод «опитування керівників», метод «опитування експертів», в тому числі метод Дельфі, метод комп'ютерного моделювання, а також штатно-номенклатурний метод і метод визначення потреби в персоналі за насиченістю.

Сильна сторона методу екстраполяції полягає в його простоті і доступності. Цей метод придатний для стабільного розвитку при збереженні нинішніх пропорцій або тенденцій, що вказують зміни в майбутньому. Передбачається також стабільність зовнішнього середовища. Екстраполяція найбільш придатна для короткострокового планування. У той же час вона призводить до помилок в умовах нестабільних змін організації і її середовища. Для того щоб уникнути помилок або зменшити їх, багато підприємств застосовують метод скоригованої екстраполяції. При його використанні враховуються передбачувані зміни в співвідношенні факторів, визначають потребу в персоналі, наприклад, підвищення продуктивності праці, зміни на ринку праці та ін.

Метод «опитування керівників» передбачає з'ясування думки керівників тих підрозділів, які будуть виконувати додаткові завдання, про необхідну для цього кількість і кваліфікацію працівників. При цьому важливо домогтися, щоб оцінки керівників були неусвідомленою екстраполяцією минулого досвіду, а ґрунтувалися на врахуванні реальних можливостей виробництва. Опитування керівників має свої переваги, головним з яких є добре знання керівниками ситуації в своїх підрозділах. Однак цей метод нерідко буває неточним, зокрема через схильності до підвищення потреби в кадрах в своїх підрозділах, небажання інтенсифікації праці. Тому опитування керівників доцільно використовувати не систематично, а в обмежених

випадках і для більшої об'єктивності залучати до визначення потреби в персоналі незалежних фахівців.

Метод «опитування експертів» ґрунтується на оцінці думок незалежних фахівців про перспективи змін персоналу і його основних характеристик, а також про організаційні можливості працівників для визначення потреб в людських ресурсах. В якості таких фахівців виступають незалежні компетентні особи як з боку – з консалтингових агентств, аудиторських компаній та інші, так і власні фахівці, в тому числі керівники інших підрозділів компанії. Служба персоналу збирає і аналізує оцінки експертів. Потім вони можуть обговорюватися разом з експертами або без їх участі, після чого керівництвом приймаються остаточні рішення про чисельність і структуру персоналу [61].

Широко використовувана різновид багаторазового опитування експертів - метод Дельфі. Його суть полягає в тому, що при першому опитуванні група компетентних осіб незалежно один від одного обґрунтовують свою думку з того чи іншого питання. Після цього модератори (фахівці служби персоналу) збирають і статистично аналізують результати опитування. При цьому вони визначають не тільки середню позицію, а й діапазон (розкид) думок, а також враховують їх обґрунтування. Після проведеного аналізу члени групи експертів інформуються про результати перших оцінок і їх обґрунтуваннях. Потім проводиться вторинна експертиза, при якій її учасники також самостійно дають свої оцінки. Дана процедура може повторюватися кілька разів до тих пір, поки думка членів групи експерти не зблизиться. Для того щоб метод Дельфі міг успішно застосовуватися, підібрані для оцінок люди повинні бути сприйнятливими до думки і аргументам інших, здатні до поступок і консенсусу, а також бути достатньо поінформовані. Цей метод зазвичай застосовується при вирішенні стратегічних питань планування персоналу.

Забезпечити високий рівень точності прогнозів, об'єктивності та неупередженості при визначенні потреби в персоналі дозволяє метод комп'ютерного моделювання. Комп'ютерні моделі являють собою виражені у вигляді ланцюжка

формул програми математичних операцій, що дозволяють за допомогою введення відповідних даних враховувати інформацію про динаміку факторів, що визначають потребу в персоналі та одночасно використовувати кілька методів - екстраполяції, опитування експертів та ін. Як уже згадувалося, головним достоїнством методу комп'ютерного моделювання є висока точність прогнозів. До його певним недоліків відносяться потреба в спеціально підготовлених фахівцях, необхідність збору різнобічної інформації і внаслідок усього цього досить висока вартість застосування. Найбільш широко комп'ютерне моделювання використовують при визначенні потреби в персоналі великі компанії.

При плануванні потреби в кадрах (головним чином в службовців) в практиці планування вже існуючих (але не новостворюваних) організацій широко використовуються штатно-номенклатурний метод і метод визначення потреби в персоналі за насиченістю [27]. Штатно-номенклатурний метод базується на штатному розкладі і організаційних планах. Штатний розклад фіксує зв'язок між потребою в персоналі в якісному і кількісному відношенні і об'ємом діяльності, виконуваної організацією. У штатному розкладі визначена загальна структура, найменування і загальний перелік посад (номенклатура посад), і їх кількість за різними категоріями. Ці посади повинні бути зайняті співробітниками для виконання запланованих управлінських і інших робіт.

Штатний розклад - це, по суті, специфічний різновид плану по персоналу. Воно дозволяє диференційовано визначати потреба в певних категоріях працівників. вакантні посади безпосередньо входять в потребу в персоналі. Крім того, на базі штатного розкладу можна за допомогою методів екстраполяції і опитування експертів планувати якісну і кількісну потребу в співробітниках, необхідних для виконання додаткового обсягу робіт. В цьому випадку вносяться зміни до штатного розпису.

Штатно-номенклатурний метод особливо зручно використовувати в плануванні при стабільному обсязі робіт. Однак цей метод базується на встановлених раніше

нормах навантаження на фахівця, які могли застаріти. Тому при його використанні необхідний критичний аналіз і уточнення таких норм.

Штатний розклад інших компаній використовується в методі аналогій. Він застосовується в основному при створенні нових підприємств або підрозділів, коли немає можливостей (коштів, часу і т.д.) використовувати інші, більш точні і дорогі методи планування або коли потрібно створити чорновий варіант нової організаційної структури. У методі аналогій, як і в методі бенчмаркінгу, використовуються зразки організації праці аналогічних, по можливості кращих компаній для потреб власного підприємства, в даному випадку використовується їх штатний розпис. Цей метод, застосовуваний творчо, з урахуванням особливостей власного підприємства, дозволяє досить швидко визначити приблизну потребу в кадрах і створити проект штатного розкладу, яке потім може уточнюватися за допомогою інших методів планування персоналу [28].

Для планування чисельності персоналу нижчої ланки можливо використання не дорогих і нескладних в застосуванні методів: екстраполяція, експертні оцінки, балансовий, звітно-статистичний. Більш складні і трудомісткі методи слід застосовувати для планування чисельності персоналу середньої та вищої ланки, так як вони враховують стратегію діяльності підприємства і переважні для довгострокового планування [39].

Висновки до розділу 1

У даному розділі було проаналізовано сутність та особливості кадрового забезпечення підприємства. На основі аналізу праць сучасних дослідників можна зробити висновок, що наразі успішна діяльність підприємств, їх конкурентоспроможність, визначається не тільки величиною доступних їм матеріальних і фінансових ресурсів, а й, у вирішальній мірі, кадровим потенціалом цих підприємств. Висока ефективність роботи підприємств визначається високим рівнем розвитку кадрового потенціалу, пов'язаного з сукупністю професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до трудової діяльності.

Належна організація праці, забезпечує зростання продуктивності праці, задоволеність працівників працею і підвищення їх лояльності, що в кінцевому рахунку, може призводити до збереження і навіть підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку продукції за рахунок зниження витрат в розрахунку на одиницю продукції, і на ринку праці за рахунок надання кращих умов праці без збільшення заробітної плати.

З іншого боку, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу не може обмежуватися рамками вдосконалення організації праці, оскільки по суті, такий підхід передбачає незмінним сам кадровий потенціал працівників. Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності. Цей показник відображає динаміку персоналу організації і також виступає в ролі побічно впливає на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом.

Принципово важливою властивістю кадрового забезпечення є саме його інтенсивність по відношенню до економічної ефективності діяльності організації, а отже, і необхідність збільшення кадрового потенціалу за рахунок реалізації стратегії його розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛЬТА ТЕКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дельта Текс»

Історія виготовлення джинсів на замовлення компанією Colin's розпочалася в 1983 році, коли турецький бізнесмен Нуреттин Ероглу разом зі своїми чотирма братами заснував крихітне виробництво одягу з маркою «Eroglu Holding». Спочатку фабрика виготовляла пальто і пуховики, але в 1986 році там виготовили перші джинси. Того року була введена торгова марка «Куліс». Виробництво зростало, а вже у 1992 році компанія випускала 1500 пар джинсів щодня. Того року також було проведено ребрендинг торгової марки і компанія стала називатися «Colin's Jeans». Було побудовано першу швейну фабрику, що займала площу 10 000 квадратних кілометрів.

У 1993 році компанія починала експортувати джинси за кордон. Наразі джинси Colin's пропонуються в Америці, Західній та Східній Європі, Росії та на Близькому Сході.

Наприкінці 1990-х бренд Colin's Jeans налічував 11 магазинів у Туреччині та 6 магазинів за кордоном. Крім того, торгова марка випустила окрему колекцію джинсового асортименту, який називається «Loft». У 1997 році було відкрито Центральний офіс та інвестиційний центр Marka & Marka у Стамбулі. На основі концепції Marka & Marka Eroglu розпочали виробництво відшив джинсів для провідних світових виробників: Levi's, Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Lacoste, Then, Polo, GAP, Ralph Lauren, Lee Cooper, Matalan та Liz Clairbone.

Торгова марка створює чоловічий, жіночий та дитячий одяг, і кожен сезон представляє понад 2000 моделей джинсів. Colin's представляє собою повний

виробничий цикл: від проєкту дизайну моделей джинсів до упаковки та реалізації готових виробів [2].

Сьогодні торгова марка налічує більше 600 магазинів COLIN'S і понад 24 000 співробітників в 38 державах світу, таким чином займаючи свою нішу на ринку серед провідних світових джинсових компаній.

Колекції бренду привертають увагу стильних молодих людей з усіх куточків світу. Джинсовий одяг - головний модний акцент марки. Щосезону команда COLIN'S розробляє нові моделі, прагне до бездоганного крою, винаходить інноваційні технології створення і обробки деніму. Крім того, бренд випускає регулярні колекції жіночого та чоловічого одягу, взуття та аксесуарів [1]. Асортимент товарів включає джинси, джинсові куртки, сорочки, спідниці, жилети, одяг, короткі штани, комбінезони, бавовняні та трикотажні вироби. Colin's також виробляє верхній одяг, пальто та куртки.

Місія компанії, на думку засновників, полягає в тому, щоб сучасні люди почували себе комфортно та більше насолоджувались життям [45].

В Україні перший брендовий магазин Colin's (ТОВ «Дельта Текс») відкрився в 1999 році і швидко завоював популярність за рахунок невисоких цін і широкому асортименту, що наприкінці 90-х років було чи не вирішальним фактором успіху, адже конкуренції на українському ринку майже не було. В Україні ТОВ «Дельта Текс» (бренд Colin's) є лідером в своєму сегменті з найбільшою монобрендовою мережею в країні. Компанія наразі представлена 65 магазинами в 30 містах України, а також всеукраїнським інтернет-магазином. Згідно статистики компанії, 78% жителів України хоча б раз купували продукцію ТОВ «Дельта Текс».

Організаційна структура ТОВ «Дельта Текс» є лінійно-функціональною. Персонал підприємства поділяється на працівників основної діяльності – тих, хто безпосередньо бере участь у реалізації товарів, а також допоміжний персонал – працівники, що займаються обслуговуванням систем та основного персоналу. До складу працівників основної діяльності можна віднести весь персонал торгових точок

– продавців-консультантів, касирів, комірників, адміністраторів. До допоміжного персоналу відносяться: менеджери відділів, відділу персоналу, відділ маркетингу, відділ фінансів та відділ логістики.

У таблиці 2.1 наведено основні дані про ТОВ «Дельта Текс».

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Дельта Текс»

Зміст	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Дельта Текс» ТОВ «Дельта Текс»
Дата реєстрації підприємства, номер реєстраційного свідоцтва	Дата запису: 15.11.2010 р. Номер запису: 1 074 102 0000 038171
Юридична адреса підприємства	01023, м. Київ, площа Спортивна 1-А
Код ЄДРПОУ	37357021
Розмір статутного капіталу	36795853,50 грн
Вид діяльності, код галузі	47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами; 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям; 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Керівник	Васьківська Олена Миколаївна
Організаційна структура	Належить АТ «ЕРК ПАЗАРЛАМА ВЕ ГІІМ САНАІ ТІДЖАРЕТ», Стамбул, Туреччина

Джерело: складено на основі [14]

Кожна компанія впродовж свого функціонування проходить різні стадії життєвого циклу. ТОВ «Дельта Текс» наразі знаходиться на стадії зрілості. Основними показниками, що сигналізують про проходження стадії зрілості, є:

- помірне зростання обсягу продажів (не таке динамічне, як у період стадії росту);

- частка ринку коливається в сталих межах;
- більшість коштів компанія вкладає в товари, які продаються найкраще;
- свіжі ідеї втілюються все рідше.

Головними завданнями компаній на цьому етапі є якнайдовше знаходження у цій стадії, максимізація прибутку, а також своєчасна реакція у випадку появи ознак стадії занепаду (втрата частки ринку, зменшення обсягів продажів, зниження рівня клієнтської лояльності).

Основним фактором впливу на ринок одягу в Україні є кількість і можливості споживачів. Починаючи з 2015 року середня заробітна плата українців збільшилася, що дало можливість здійснювати більшу кількість покупок, в тому числі і одягу.

Український ритейл до настання кризи через COVID-19 вважався ринком з досить великим потенціалом для відомих брендових ритейлерів. По-перше, Україна одна з найбільших країн Європи, з великою кількістю населення, а отже і великою кількістю потенційних клієнтів для продажу одягу. По-друге, український ринок є все ще ненасиченим, оскільки наразі на ринку одягу України присутні тільки 28% відомих світових брендів.

Визначено такі споживчі тренди, як:

- раціоналізація покупця (прагнення економити, пріоритет ціни над зовнішнім виглядом і комфортом, падіння престижу відомих брендів і інтересу до модних трендів);
- «полювання» за знижками;
- посилення ролі інтернету як каналу продажів одягу (покупки в інтернеті оптимізують пошук одягу, заощадити гроші і час).

В цілому, найвищий рівень попиту в Україні спостерігається на жіночий одяг – на жіночий одяг припадає понад 40% ринку. Чоловічий одяг займає близько 35% ринку. Що стосується дитячого одягу, на ринок почали активно повертатися українські виробники, товари яких набагато дешевше і не поступаються за якістю

імпортним маркам [60].

У 2020 році індустрія одягу потрапила до чергової кризи і стикнулася із рядом проблем, які вимагають від компаній швидкої реакції і готовності до дій. Наразі можна виділити три великі загальні тенденції в модній індустрії:

- перехід в онлайн,
- глобальний тренд на екологічність,
- етичність fashion-індустрії і популяризація великих розмірів [24].

Тож компанії, що не приділяють належної уваги цим трьом факторам, почнуть поступово втрачати популярність, або навіть ставати фігурантами великомасштабних скандалів у разі виявлення ЗМІ ознак здійснення компанією негативного впливу на навколишнє середовище або випуск нетолератних рекламних слоганів, наприклад.

На основі карти стратегічних конкурентів робимо висновок, що наразі немає компанії, що займає нішу в середній ціновій категорії та одночасно надає своїм споживачам товари високої якості, а тому ТОВ «Дельта Текс» (бренд Colin's) варто докласти зусиль, аби її зайняти.

Для того, щоб оцінити зовнішнє середовище, у якому функціонує компанія, необхідно провести детальний аналіз макро- і мікросередовища ведення бізнесу.

Темпи зростання ринку одягу в грошовому еквіваленті в Україні вищі, ніж в натуральному вимірі, що свідчить про зацікавленість споживачів товарами даної галузі. Серед причин формування такого середовища, що сприяє розвитку бізнесу компанії, потрібно відзначити насамперед динаміку в розвитку суспільних поглядів.

Суспільні цінності і стиль життя

Значні зміни в поглядах людей, що відбулися з кінця 90-х років до теперішнього часу, сприяли виникненню на ринку компаній, що активно просувають не стільки продукт, скільки стиль життя. Оскільки рівень життя підвищився, доходи значної частини населення зросли, люди стали більше уваги приділяти своєму здоров'ю та зовнішньому вигляду. Стиль одягу часто визначається способом життя, видом діяльності, хоббі тощо. У часи пришвидчення темпу життя люди все частіше

звертають увагу на стиль «кежуал» – максимально зручний одяг, який не заважає вести активний спосіб життя.

Демографічний фактор

Незважаючи на те, що демографічна ситуація в Україні погіршується, ринок споживачого ринку товарів зростає. Це відбувається за рахунок великої кількості потенційних клієнтів, які тільки починають цікавитися цим ринковим сегментом. Таким чином, компанії на ринку ведуть активну боротьбу насамперед за те, щоб залучити нових покупців, створюючи інтенсивні маркетингові програми.

Політико-правова ситуація

Правові норми в Україні схильні до змін, наприклад, постійно змінюються податкове законодавство, перелік необхідних дозвільних документів, митні платежі тощо. Це створює значну невизначеність для компаній, що функціонують на ринку, та змушують їх акумулювати фінансові ресурси для нівелювання негативних наслідків у разі чергової зміни законодавства. У цілому це досить негативно впливає на всіх суб'єктів економіки в Україні.

Що стосується існуючого законодавства, то воно має свої позитивні і негативні сторони для розвитку бізнесу компанії. Наприклад, відмінності в трудовому законодавстві (а також громадські погляди і демографічний склад населення) вплинули на те, що на українському ринку середній вік керівника – 30 років, також здійснюється набір студентів, що, наприклад, в Європі відбувається набагато рідше.

Економічні чинники

Економічну ситуацію на українському ринку можна назвати нестабільною, але досить передбачуваною. Натомість сьогоднішня ситуація кризи, що розпочалася через covid-19, вже справила дуже негативний вплив на дільність більшості суб'єктів господарювання. Так, скорочення доходів населення призводить до все більшого зниження рівня доходів компаній.

Технологічні фактори

За темпами розвитку технологій український ринок можна вважати таким, що

відстає, порівняно з західним. Хоча витрати на оплату праці і якість кадрів знаходяться на рівні Китаю, інвестиції в розвиток інфраструктури ринку мінімальні, тому у компаній виникають проблеми з використанням нових маркетингових технологій, системи логістики тощо. Але все ж, хоча і повільно, але розвивається інфраструктура економіки, так, наприклад, будуються нові торгові центри.

Отже, оцінивши макросередовище ведення бізнесу, потрібно приділити увагу мікросередовищу, в якій функціонує компанія. Згідно з концепцією Майкла Портера, на діяльність підприємства в галузі діють п'ять конкурентних сил: безпосередні конкуренти, потенційні конкуренти, клієнти, постачальники та продукти-замінники. Розглянемо вплив цих факторів на діяльність ТОВ «Дельта Текс».

Вплив постачальників

На рівні українського представництва вплив постачальників не можна виділити та оцінити окремо, оскільки поставка товарів повністю координується головним офісом.

Вплив покупців

Оскільки прихильність до певного бренду серед покупців низька і товари всередині галузі мають незначні відмінності, що часто є неістотними для покупців, вплив покупців досить великий. Споживачі чутливі до змін цін товарів, оскільки покупець середнього (найбільш швидко зростаючого) класу не може дозволити собі витратити більше тієї частини доходу, яку він виділяє на придбання одягу.

Загрози з боку товарів-замінників

До товарів-замінників можна віднести сектори спортивного і класичного одягу. Оскільки одяг сьогодні є атрибутом стилю, велика кількість людей використовує спортивний одяг як повсякденний, більшість компаній має різні напрямки діяльності, пов'язані із продажем модного спортивного одягу, так само як і виробники модного одягу намагаються включати в асортимент спортивні речі, тобто компанії діють на перетині галузей. Тож перехід на альтернативний продукт не буде пов'язаний для покупця з високими витратами, а вплив товарів-замінників у галузі значний.

Конкурентне середовище

Оскільки галузеві бар'єри входу і виходу не високі, галузь зростає достатньо швидко, велика кількість потенційних клієнтів на ринку послаблює конкуренцію, фактором якої є перш за все ціна товару. До конкурентів відносяться такі компанії (групи брендів):

- H&M;
- Inditex Group – Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho;
- LPP S.A. – Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay;
- MD Group – Oodji;
- LC Waikiki;
- Fiba Retail – Marks & Spencer, GAP;
- New Yorker.

Карта стратегічних груп конкурентів на рис. 2.1.

Висока ціна		Oysho, Zara, Massimo Dutti, GAP, Marks & Spencer, Mohito	
Середня ціна	LC Waikiki, Stradivarius, Bershka, Pull and Bear	Oodji, H&M, Sinsay, Reserved <i>Colin`s</i> →	
Низька ціна	New Yorker, House, Cropp		
	Низька якість продукції	Середня якість продукції	Висока якість продукції

Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Дельта Текс»

Джерело: складено автором

Потенційні конкуренти

Високі темпи зростання, характерні для галузі, роблять її привабливою для нових

гравців, крім того вхідні бар'єри в галузі низькі, вихід також не складний у зв'язку з можливістю перепозиціонування діяльності компаній на ринок модного одягу. Крім того, даний ринок не вимагає великих фінансових затрат, пов'язаних з витратами на НДДКР, головними витратами компаній в даній галузі є витрати на маркетинг і збут продукції.

До того ж популярності набуває підтримка українських виробників одягу, що все частіше з'являються на ринку. Звичайно, наразі не так багато великих вітчизняних гравців на ринку одягу, але велика кількість маленьких підприємств у загальному також справляє значний вплив.

Отже, в зв'язку з даною характеристикою галузі, можна виділити деякі загальні тенденції її розвитку:

- Орієнтація на середній ціновий сегмент споживачів (більшою мірою);
- Підвищення рівня сервісу, зростання числа монобрендових магазинів;
- Збільшення кількості великих магазинів, що пропонують широкий асортимент на перетині галузей;
- Диверсифікація продукції компаній для різних вікових груп і цінових сегментів;
- Зростання кількості компаній-конкурентів.

В цілому зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Дельта Текс» на українському ринку можна охарактеризувати як сприятливу для подальшого розвитку, але також відрізняється великим ступенем невизначеності. SWOT-аналіз ТОВ «Дельта Текс» представлено у Додатку Б.

SO-стратегії:

1. Розвиток спонсорських відносин з місцевими торгівельними центрами та теле-шоу;
2. Впровадження нових методів поширення товарів – співпраця із приватними стилістами;

3. Введення пов'язаних продажів для деяких товарів – формування «наборів», в яких комбінуються популярні товари з товарами, на які спостерігається тенденція до зниження попиту, і їх продаж їх за зниженими цінами дозволить уникнути нагромадження непопулярних товарів в магазинах.

ST-стратегії:

1. Співпраця з місцевими онлайн- та оффлайн-дистриб'юторами для організації продажів в мультибрендових магазинах.

WO-стратегії:

1. Подальший розвиток інтернет-торгівлі в Україні (акції, доставка, супутні послуги тощо);
2. Організація маркетингових програм із залученням місцевих артистів, відомих людей, інтернет-блогерів тощо;
3. Покращення умов роботи для персоналу, а також перегляд процедури найму.

WT-стратегії:

1. Збільшення частки товарів середньої та низької цінової категорії товарів;
2. Відкриття дисконтних центрів та їх розвиток;
3. Проведення спеціальних акцій, розвиток системи знижок для різних категорій покупців, збільшення можливостей отримання дисконтних карт.

ТОВ «Дельта Текс» потрапляє у десятку лідируючих компаній на ринку одягу України. Можна зробити висновок, що в активі у компанії досить сильних сторін для того, щоб вона змогла бути однією з кращих в своїй галузі. Звичайно, для цього необхідно розвиватися в обраному напрямку, адже в умовах сьогодення неможливо зберегти гарні показники, не докладаючи значних зусиль.

2.2. Аналіз системи кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс»

Компанія наразі, як і більшість сучасних підприємств торгівлі, розвивається у межах стратегії прибутковості, центром уваги якої є збереження існуючого рівня прибутку підприємства та його примноження. Цьому ж підпорядкована стратегія управління персоналом: відбір і розстановка кадрів максимально жорсткі, винагорода заснована на конкретних заслугах, що можна виміряти кількісно, оцінка орієнтована на конкретний результат, планування кадрових перестановок жорстке, відповідно до уявлень керівництва про доцільність.

Управління торговим персоналом в компанії базується на таких принципах:

- Підбір здійснюється за діловими і особистими якостями;
- Поєднання в колективі досвідчених і молодих співробітників;
- Діє система посадового просування в межах жорсткої ієрархії;
- Заохочення змагальної системи між співробітниками;
- Поєднання довіри до працівників і перевірки виконання розпоряджень;
- Постійне навчання та підвищення кваліфікації для співробітників [3].

Одномоментність процесів надання послуги підприємством торгівлі та її споживання покупцем робить цю послугу незворотною. Брак товару, прорахунки допущені персоналом в процесі обслуговування виправити неможливо. Лише 10% покупців дійсно звертаються до адміністрації магазину зі скаргами. Саме тому в магазинах більша увага завжди приділяється не розкладці товару, а комунікації із клієнтами. Особливістю також є те, що ця галузь напряду пов'язана зі спілкуванням із покупцями, а це завжди тягне за собою високу частку витрат живої праці. Продавців-консультантів ніяким чином не можна замінити машиною [8].

Більшість магазинів компанії досить невелику – загальний штат працівників не перевищує 10 осіб. Саме тому виникає потреба у суміщенні трудових функцій, оскільки жорсткий професійний поділ є неможливим. Тобто, за необхідності, керівник магазину може виконувати функції продавця-консультанта та/або касира. Продавці-

консультанти можуть замінювати комірника та навпаки.

Для оцінки структури кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс» проаналізуємо рух кадрів в динаміці 5-ти років. Статистичні дані за досліджуваний період подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Статистичні дані по руху кадрів ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Прийнято працівників, люд.	585	673	708	815	968
Вибуло працівників, люд.	539	667	703	784	956
Загальна чисельність персоналу, люд.	590	609	639	636	648

Джерело: складено автором на основі кадрової звітності ТОВ «Дельта Текс»

Для формування висновків стосовно динаміки руху кадрів необхідно розрахувати абсолютне і відносне відхилення. Результати розрахунків наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рух кадрів ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Показники	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Прийнято працівників, люд.	88	35	107	153	15,04	5,2	15,11	18,77
Вибуло працівників, люд.	128	36	81	172	23,75	5,4	11,52	21,94
Загальна чисельність персоналу, люд.	19	30	-3	12	3,22	4,93	-0,47	1,89

Джерело: розраховано автором на основі кадрової звітності ТОВ «Дельта Текс»

Загальна чисельність персоналу ТОВ «Дельта Текс» протягом досліджуваного періоду зростає, але на досить незначний відсоток – таке зростання можна вважати більш менш природнім: змінюються умови ринку праці, з'являється необхідність розширити штат у декількох магазинах, збільшується обсяг роботи у тому чи іншому відділі тощо. Найбільший приріст чисельності персоналу спостерігаємо у 2017 році – +4,93% (30 людей). Приріст впродовж останнього з досліджуваних років – 2019 р. –

склав 1,89% (12 людей).

На основі статистичних даних побудовано графік по роках (рис. 2.2).

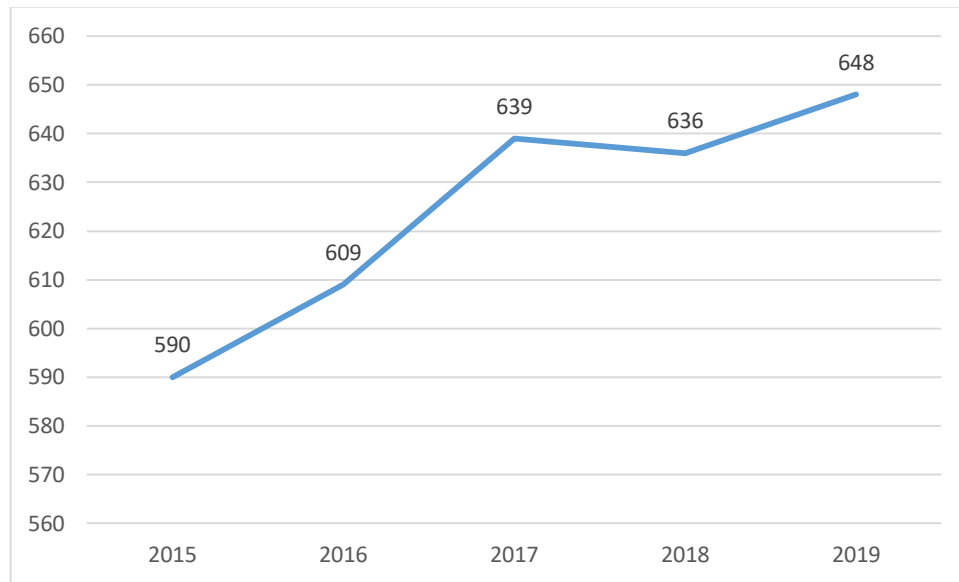


Рис. 2.2. Динаміка зміни загальної чисельності персоналу

Джерело: складено автором

Натомість відмічаємо, що кількість прийнятих співробітників та таких, що вибули, з кожним роком зростає все більше: зростання кількості таких, що вибули, у 2017 році склало 5,6%, а вже у 2019 році – 21,94%. Якщо зауважити, що продуктивність праці працівника з досвідом роботи від 1 року значно вища за продуктивність праці новачка, втрати від такої значної плинності кадрів досить високі. Якість наявної робочої сили з кожним роком зменшується, адже все більше працівників звільняються, не пропрацювавши навіть 1 місяця. Компанія вкладає у співробітників найбільше коштів та часу саме на цьому етапі, натомість віддачі отримує найменшу кількість.

Наступним етапом дослідження є аналіз кадрового складу ТОВ «Дельта Текс» в динаміці 5-ти років, для чого всіх працівників було сгруповано. Співробітників головного офісу ТОВ «Дельта Текс», що виконують функції підтримки роботи торгових точок, топ-менеджмент ТОВ «Дельта Текс», керівників магазинів, як структурних підрозділів, відносимо до категорії «Адміністративно-управлінський

персонал». До категорії «Торгово-оперативний персонал» відносимо працівників магазинів, які безпосередньо беруть участь в операційній діяльності ТОВ «Дельта Текс»: продавці-консультанти, комірники, касири. Працівників, що обслуговують роботу головного офісу, відносимо до службового персоналу. Основні дані занесено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кадровий склад ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Категорії персоналу	2015		2016		2017		2018		2019	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	122	20,68	125	20,53	115	18,00	117	18,40	125	19,29
Торгово-оперативний персонал	461	78,14	476	78,16	515	80,59	510	80,19	513	79,17
Службовий персонал	7	1,19	8	1,31	9	1,41	9	1,42	10	1,54
Разом	590	100,00	609	100,00	639	100,00	636	100,00	648	100,00

Джерело: складено автором на основі кадрової звітності ТОВ «Дельта Текс»

Рохрауємо відхилення значень останнього та передостаннього з досліджуваних років (2019 р. до 2018 р.), а також першого та останнього з досліджуваних років (2015 р. та 2019 р.). Результати розрахунку відхилення наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз кадрового складу ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Категорії персоналу	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2019/2015	
	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	8	6,84	3	2,46
Торгово-оперативний персонал	3	0,59	52	11,28
Службовий персонал	1	11,11	3	42,86

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.4

На основі наведених даних можна зробити висновок, що найбільш численна категорія співробітників ТОВ «Дельта Текс» – торговельно-оперативний персоналу,

що пояснюється тим, що основний вид діяльності ТОВ «Дельта Текс» –реалізація товарів. Частка торговельно-оперативного персоналу у загальній кількості персоналу не має тенденції до зміни – дані коливаються біля показника у 80% кожного року. Приріст кількості персоналу за 2015-2019 рр. достатньо значний – 52 людини (11,28%).

Кількість адміністративно-управлінського персоналу збільшилась у 2019 році, що пов’язно із розвитком нового напрямку – онлайн-продажів, обслуговування якого потребує наявності кваліфікованих співробітників. Це підтверджується показниками відхилення – відхилення між першим та останнім роком складає 3 людини, а між останнім та передостаннім – 8 людей (6,84%). Кількість службового майже не змінюється протягом досліджуваного періоду, а його частка в загальній структурі зовсім незначна. Побудуємо діаграму, що відображає структуру кадрового складу за останній досліджуваний рік – 2019 рік (рис. 2.3).

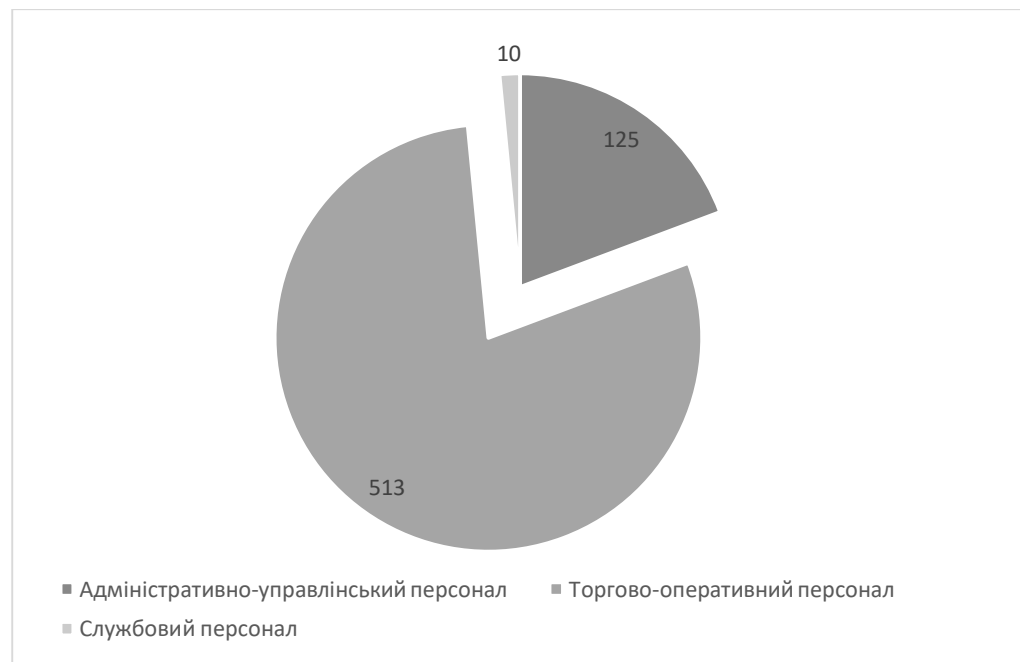


Рис. 2.3. Структура кадрового складу за 2019 рік

Джерело: складено автором

В наступній таблиці проаналізовано склад персоналу за освітою та віком ТОВ «Дельта Текс» в динаміці за перший та останній досліджувані роки. Основні дані

для порівняння наведено в табл. 2.6.

Для формування висновків необхідно розрахувати відсоткове відношення даних за роками та загальної кількості персоналу. Результати розрахунку наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.6

Склад персоналу ТОВ «Дельта Текс» за освітою та віком

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.	
	2015	2019	2015	2019	2015	2019	2015	2019
До 30 років	253	219	116	138	110	176	479	533
Від 30 до 45	58	50	22	23	4	13	84	86
Від 45 до 55	6	8	10	9	1	1	17	18
Більше 55	7	3	3	8	-	-	10	11
Разом	324	280	151	178	115	190	590	648

Джерело: складено автором на основі кадрової звітності ТОВ «Дельта Текс»

Частка працівників із вищою освітою у 2015 році складала 54,92%, а у 2019 році – 43,21%. Різниця складає більше 10%, що є негативною тенденцією, оскільки рівень освіченості працівників падає. Зміна у більшості відбулася за рахунок працівників вікової категорії «до 30 років» - компанія все частіше залучає до роботи студентів ВНЗ, середній вік працівників ТОВ «Дельта Текс» зменшується.

Таблиця 2.7

Частка персоналу ТОВ «Дельта Текс» за групами по віку та рівню освіти

Вік	Усього, чол.		Частка людей із вищою освітою в загальній кількості, %		Частка людей певного віку, %	
	2015	2019	2015	2019	2015	2019
До 30 років	479	533	42,88	33,80	81,19	82,25
Від 30 до 45	84	86	9,83	7,72	14,24	13,27
Від 45 до 55	17	18	1,02	1,23	2,88	2,78
Більше 55	10	11	1,19	0,46	1,69	1,70
Разом	590	648	54,92	43,21	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.6

Найвагоміша категорія працівників за віком – «До 30 років» (81,19% і 82,25% у 2015 та 2019 роках відповідно). Спостерігаємо тенденцію до зростання і відмічаємо це як негативний фактор – наявний дисбаланс вікової структури посилюється з

кожним роком. Відсутність на підприємстві працівників середнього та похилого віку позбавляє ТОВ «Дельта Текс» значної кількості компетентних та досвідчених працівників, які могли б ділитися досвідом із молодшими працівниками. На основі наведених даних будуємо графіки (рис. 2.4 та рис. 2.5).

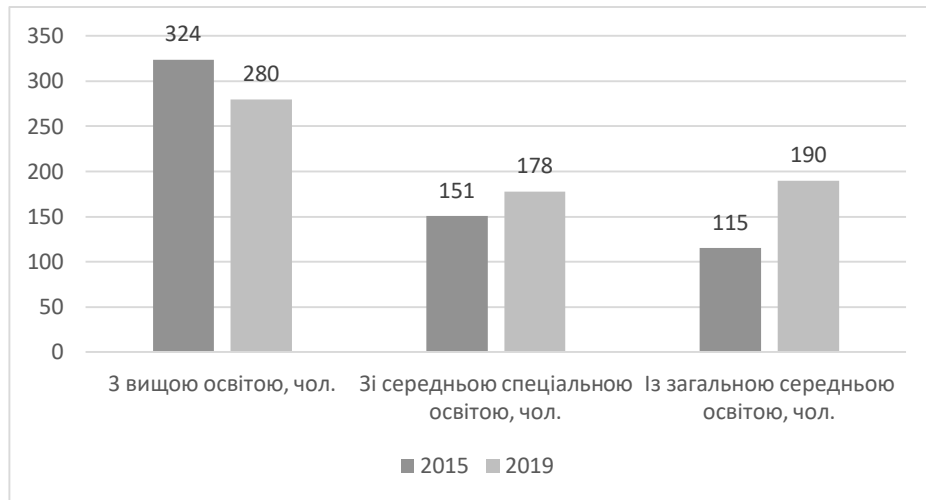


Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «Дельта Текс» за освітою у 2015 р. та 2019 р.

Джерело: складено автором

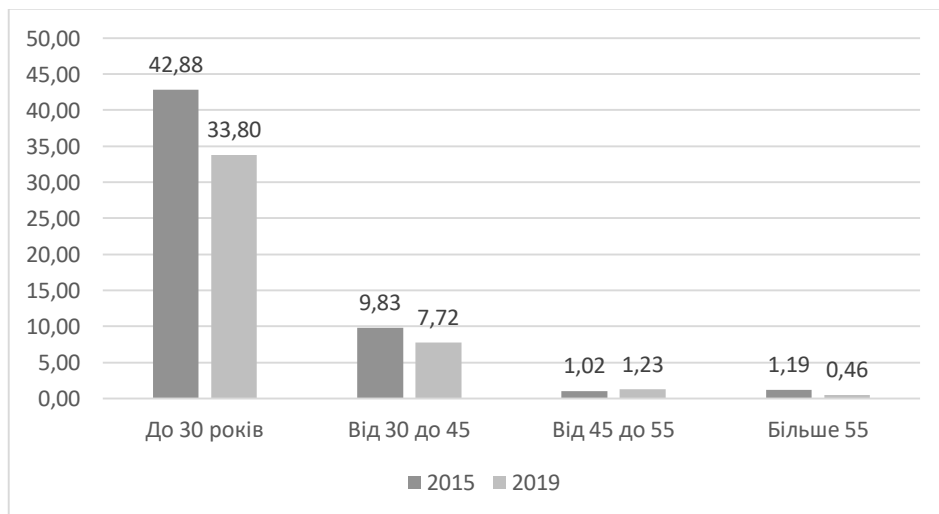


Рис. 2.5. Структура персоналу підприємства за віком у 2015 р. та 2019 р.

Джерело: складено автором

Нижче проаналізовано структуру персоналу ТОВ «Дельта Текс» за статтю в динаміці 5-ти років. У табл. 2.8 наведено дані за досліджуваний період.

Таблиця 2.8

Категорії персоналу ТОВ «Дельта Текс» за статтю за 2015-2019 рр.

Категорії персоналу	2015		2016		2017		2018		2019		Питома вага, %			
											2015		2019	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал	63	59	58	67	51	64	48	69	43	82	51,6	48,4	34,4	65,6
Торгово-оперативний персонал	144	317	139	337	169	346	187	323	153	360	31,2	68,8	29,8	70,2
Службовий персонал	3	4	4	4	4	5	4	5	4	6	42,9	57,1	40,0	60,0
Разом	210	380	201	408	224	415	239	397	200	448	35,6	64,4	30,9	69,1

Джерело: складено автором на основі кадрової звітності ТОВ «Дельта Текс»

На основі вищенаведених даних можна зробити висновок, що наразі у структурі персоналу ТОВ «Дельта Текс» переважають жінки, причому прослідковується явна тенденція до посилення цього дисбалансу.

Побудуємо на основі отриманих даних графік (рис. 2.6).

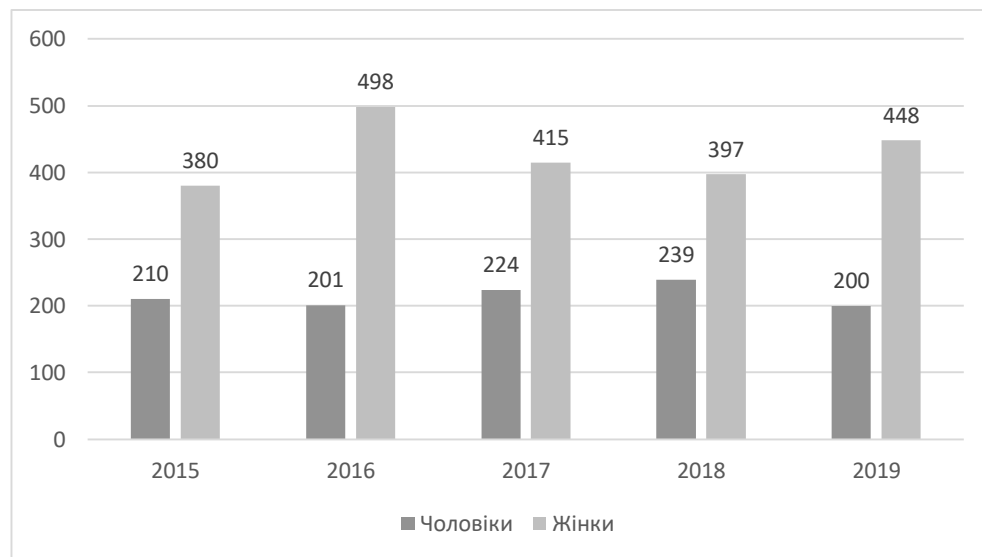


Рис. 2.6. Структура персоналу підприємства за статтю

Джерело: складено автором

Найбільший дисбаланс спостерігається серед торгово-оперативного персоналу – 70,2% жінок та 29,8% чоловіків за результатами 2019 року. Для порівняння наведемо дані 2015 року – 68,8% та 31,2% жінок та чоловіків відповідно – динаміка в бік

статевого дисбалансу чітко простежується. На це можуть впливати особливості галузі та товарів, що реалізовує компанія, - одяг найчастіше цікавий жінкам.

Для подальшого аналізу ефективності управління персоналом розрахуємо показники плинності кадрів (табл. 2.9).

Рух кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Таблиця 2.9

Характеристика руху кадрів на підприємстві

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	617	630	13	2,11%
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	815	968	153	18,77%
3. Вибуло працівників	784	956	172	21,94%
- з власного бажання	689	875	186	27,00%
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	95	81	-14	-14,74%
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	132,09	153,65	21,56	16,32%
- з звільнення, %	127,07	151,75	24,68	19,42%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	111,67	138,89	27,22	24,38%
Коефіцієнт загального обороту, %	259,16	305,4	46,24	17,84%

Джерело: розраховано автором на основі кадрової звітності ТОВ «Дельта Текс»

На основі даних з табл. 2.2 та табл. 2.3 розраховано наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт обороту з приймання;
- коефіцієнт обороту зі звільнення;
- коефіцієнт загального обороту;
- коефіцієнт плинності кадрів.

Показники руху персоналу ТОВ «Дельта Текс» за досліджуваний період 2015-2019 рр. у динаміці зростають. Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2018 році

складає 259,16%, а у 2019 році перевищив відмітку у 300% і склав 305,4%. Такі показники є достатньо розповсюдженими серед підприємств роздрібної торгівлі, але поточні значення сильно перевищують навіть середні по галузі. Зазвичай, такі компанії наймають на роботу молодих людей, що підтверджується проведенням аналізом кадрового забезпечення. Люди, що поєднують роботу із навчанням схильні часто змінювати роботу, знаходяться у пошуку бажаної професії на майбутнє, не завжди готові на співбесіді оцінити свої можливості стосовно специфіки даної роботи.

Також за рахунок значних недоліків в процесі адаптації люди часто покидають компанію, не завершивши навіть стажування. Додатковим фактором є те, що на ринку представлено досить багато компаній у цій сфері, тому конкуренція на ринку роботодавців дуже висока. Відсутність емоційної прихильності до компанії у поєднанні із загальною невизначеністю та, можливо, проблемним періодом адаптації, роблять майже неможливим збереження працівника у компанії за умови появи більш привабливих фінансово пропозицій роботи від конкурентів.

Звичайно, окрема категорія співробітників від'їжджає за кордон на заробітки, що також негативно впливає на показники плинності кадрів. Компаніям в Україні дуже складно конкурувати із подібними пропозиціями, оскільки ця праця не потребує вузької спеціалізації, як і робота, яку найчастіше розглядають заробітчани.

Для формування більш повного уявлення про витрати на персонал проаналізуємо Фонд заробітної плати ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр. Результати розрахунку представимо у вигляді таблиці (табл. 2.10).

Оскільки робоча сила є товаром, то її ціна регулюється також співвідношенням між попитом і пропозицією. На заробітну плату впливають ті самі фактори, що й на вартість робочої сили. Щорічно спостерігається тенденція зростання середньомісячної заробітної плати.

Варто зазначити, що у розрахунку взято до уваги заробітну плату вищої, середньої і нижчої ланки управлінців по всій країні та у місті Києві в загальному.

Середня заробітна плата торгово-оперативного персоналу, яка щорічно протягом 2015-2019 рр. становила більше 2/3 від усього ФЗП (приблизно 65% кожного року) у 2019 році склала 8284 грн/міс gross. Середня заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу склала 16007 грн/міс gross, а службового персоналу 14028 грн/міс gross.

Таблиця 2.10

Аналіз фонду заробітної плати на ТОВ «Дельта Текс»

Категорії персоналу	2015		2016		2017		2018		2019	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Адміністративно-управлінський персонал	17340,4	29,50	18549,3	29,7	21835,7	29,9	26588,9	30,3	29827,3	31,30
Торгово-оперативний персонал	40293,6	68,70	42820,5	68,5	49930,9	68,3	59417,6	67,7	63353,1	66,50
Службовий персонал	1050,7	1,79	1175,3	1,88	1321,1	1,81	1827,3	2,08	2091,24	2,20
Разом	58684,7	100	62545,1	100	73087,7	100	87833,8	100	95271,7	100

Джерело: складено автором на основі кадрової звітності ТОВ «Дельта Текс»

Залученість співробітників – це сила психічного та емоційного зв'язку, який працівники відчують по відношенню до компанії. Залученість співробітників – це відмінна від понять «щастя», «задоволення» або «благополуччя» категорія.

Щоб співробітник був залучений, він повинен вірити, що компанія дійсно піклується про нього. Коли керівник показує, що йому небайдужий рівень комфорту роботи команди, працівники відповідають підвищенням ефективності роботи і більшою лояльністю. Вимірюючи і покращуючи залученість, компанія демонструє співробітникам, що щиро піклується про їх благополуччя і докладає зусиль для того, щоб люди були задоволені на роботі. Високий рівень залученості спонукає співробітників відповідальніше підходити до своїх робочих завдань.

Найбільш поширений спосіб вимірювання залученості – використання опитувань. Опитування – це тільки перша частина процесу і тільки один спосіб

вимірювання, адже залученість співробітників – складна проблема, яка потребує зусиль всіх співробітників організації.

Дослідження залученості неминуче пов'язані з певним тимчасовими витратами: компанії можуть не отримати реального уявлення про задоволеність персоналу своїм робочим місцем, оплатою і умовами, якщо дані збираються рідко. Зайнятим співробітникам може бути як неприємно, так і складно знаходити час, щоб поговорити про свою роботу. А HR-менеджери у великих компаніях фізично не мають можливості регулярно опитувати кожного співробітника.

Короткі, часті опитування – це відмінний спосіб бути завжди в курсі рівня залученості. Як правило, це прості запитання, на які потрібно дати однозначну відповідь. 10-12 питань, які вимірюють найбільш важливі елементи залученості співробітників, зазвичай буває достатньо, аби сформувати основу для прийняття рішень стосовно плану дій у галузі підвищення рівня залученості співробітників. Складові коротких опитувань:

- правильні питання – не варто ставити однотопних багато питань; зазвичай достатньо декілька правильних найважливіших питань;
- швидкий результат – автоматичне формування статистики на основі наданих відповідей доступне на усіх платформах та сервісах, тож немає необхідності витрачати значний час для отримання результатів;
- орієнтованість на ціль – результати безпосередньо пов'язані з такими показниками, як продуктивність, прибутковість, утримання і плинність кадрів.

Працюючи з результатами, можна ефективно змінити ситуацію і йти до цілей компанії. Нижче наведено список питань, рекомендованих Інститутом Геллапа - американським інститутом громадської думки, а також інші установи з вивчення громадської думки, засновані професором-соціологом Джорджем Геллапом (Gallup Q12):

1. Чи знаєте ви, чого очікує від вас роботодавець?

2. У вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?
3. У вас є можливість кожного дня робити те, що ви вмієте найкраще?
4. За останні сім днів ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?
5. Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?
6. Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?
7. Чи враховується ваша точка зору?
8. Місія і мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?
9. Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
10. Чи є у вас друзі на роботі?
11. За останні півроку хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?
12. Минулого року у вас були можливості вчитися і рости на роботі?

Умовно питання можна розділити на чотири групи по галузях роботи.

Кар'єра та розвиток

Опитування про залучення стосується не тільки ролі, яку відіграє співробітник, але і про його кар'єру. Три питання цього блоку допоможуть зрозуміти чи відчуває співробітник, що реалізовує себе в роботі.

Місія і мета організації

Для членів команди життєво важливо бачити як час і зусилля, які вони вкладають в щоденну роботу, сприяють місії компанії. Успіх місії компанії буде частково залежати від того, чи усвідомлюють члени команди не тільки саму місію, а й свою значимість. Питання у блоці про місії та цілі є одними з найважливіших для будь-якого опитувальника по залученості співробітників.

Питання про визнання та цінності

Кожен член команди хоче отримати визнання і похвалу за хорошу роботу, але бурхливий темп роботи в висококонкурентних галузях, може вплинути на віддачу від

компанії: похвала може бути непомітною або зовсім відсутньою. Цей блок питань допомагає оцінити, чи працює програма визнання і цінності.

Питання про міжособистісні стосунки

Співробітники працюють краще, коли у них є друзі на роботі. Оцінка того, як колеги в загальному ставляться один до одного також має величезне значення для продуктивності і визначення того, де ефективність може бути знижена важкими стосунками з токсичними колегами.

Опитувальник залученості персоналу Gallup Q12 складається з 12 питань, на які необхідно дати відповідь «так» або «ні». Аналіз відповідей складається з 3 етапів:

1. розрахунок кількості відповідей «так» і кількості відповідей «ні» для кожної анкети.
2. підсумовування кількості відповідей «так» і «ні» у всіх анкетах
3. переведення відповідей в відсотки - кількість, відповідей «так» і є відсотком залученості для компанії.

Таблиця 2.11

Результати опитування співробітників адміністративно-управлінської групи за методикою Gallup Q12

Номер питання Співробітник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	ні	так	так	так	так	ні	так	ні	так	так	ні	так
2	так	так	так	ні	так	так	ні	так	так	так	ні	так
3	ні	так	так	ні	так	ні	ні	так	так	так	так	так
4	так	так	так	так	ні	ні	так	ні	ні	так	так	так
5	так	ні	так	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	ні	так
6	ні	так	ні	ні	так	ні	ні	ні	так	ні	ні	так
7	так	ні	так	ні	ні	так	так	так	ні	так	так	так
8	ні	так	так	так	так	ні	ні	так	так	так	ні	ні
9	ні	ні	ні	так	ні	так	так	так	ні	так	так	так
10	так	так	так	так	ні	так	так	так	так	ні	так	так

Джерело: складено автором

Для опитування в ТОВ «Дельта Текс» було залучено 30 осіб – 20 представників торгово-оперативного персоналу та 10 співробітників гурпи адміністративно-управлінського персоналу. Для опитування було використано програмне забезпечення для проведення опитувань Google Forms. Відповіді групи респодентів, що належать до адміністративно-управлінського персоналу, наведено у табл. 2.11.

Серед управлінського складу в опитуванні взяло участь 10 осіб. Для цієї групи 100% – це 120 відповідей. Позитивними є 74 з них, що дорівнює 61,67% залученості. У табл. 2.12 наведено результати опитування

Таблиця 2.12

**Результати опитування торгово-оперативного персоналу за методикою
Gallup Q12**

Номер питання Співробітник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	так	так	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні	так	так
2	ні	так	ні	ні	ні	ні	так	ні	ні	так	ні	ні
3	так	так	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	так	ні	ні
4	так	так	так	так	так	ні	ні	так	ні	так	так	ні
5	так	так	ні	так	так	ні	ні	ні	ні	так	ні	ні
6	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	так
7	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	так
8	ні	ні	ні	так	ні	так	ні	ні	ні	так	ні	так
9	ні	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні
10	так	так	так	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	ні	ні
11	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	ні
12	ні	так	так	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	ні
13	так	так	ні	так	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	так
14	так	так	так	ні	так	так	ні	так	ні	так	ні	так
15	так	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні
16	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	ні	ні
17	так	так	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	так	ні	так
18	ні	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	так
19	так	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні
20	так	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	так

Джерело: складено автором

В опитуванні взяло участь 20 осіб. Першим кроком є підрахунок загальної кількості наданих відповідей: $20 * 12 = 240$ – вважаємо це число 100%. У загальному було надано 87 відповідей «так», що становить 36,25% від загальної кількості. За цією методикою, це і є рівень залученості працівників.

За визначенням авторів методики, про високий рівень залученості можна говорити, коли відсоток перевищує 70%. Але в цілому 50+ відсотків – це задовільний результат, але є над чим працювати. Серйозно турбуватися варто, якщо рівень залученості менше 50%. Якщо для управлінського персоналу показник наближений до нормального рівня залученості, то серед торгово-оперативного персоналу показник знаходиться на дуже низькому рівні (36,25%). Це напряду корелює із показниками плинності кадрів – оскільки працівники так погано емоційно залучені до роботи, не дивно, що вони лишають компанію, як тільки виникають якісь фактори, які сильно їм не подобаються, навіть якщо вони швидкоплинні і ситуативні.

2.3. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»

Необхідність проведення аналізу фінансово-господарської діяльності обумовлюється необхідністю мати повну та достовірну інформацію про результати діяльності компанії задля прийняття правильних управлінських рішень. Результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності дозволяють отримати об'єктивну і релевантну інформацію про поточний фінансовий стан компанії і її фінансові результати, в тому числі про приховані резерви, фактори, що впливають на рентабельність, тенденції в зміні фінансових показників.

Надалі проведемо комплексний аналіз фінансової звітності ТОВ «Дельта Текс», наданої організацією, аби оцінити фінансовий стан підприємства за період у 5 років – 2015-2019 рр. Основні показники діяльності компанії наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Оборотні активи	307302	339559	408656	519515	532444
Необоротні активи	40975	44123	49312	50553	47839
Власний капітал	201065	229238	317048	412021	419016
Поточні зобов'язання	147212	154444	140920	158047	161267
Чистий прибуток	64071	72470	87810	94973	96605
Адміністративні витрати	85400	94229	109541	126910	123460
Витрати на збут	288520	318020	376622	456622	442200
Чистий дохід	805662	890691	1034102	1182455	1233784
Собівартість реалізованої продукції	344017	381851	431360	475236	542865

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Текс»

У табл. 2.14 наведено результати розрахунків відносного та абсолютного відхилення показників за роками.

Протягом 2015-2019 рр. вартість оборотних активів підприємства постійно зростала. Починаючи із 2015 року, відсоток приросту вартості оборотних активів зростав і досяг свого максимуму у 2018 році – відсоток зростання склав 27,13%, що відповідає 110859 тис. грн. У цей період компанія активно готувалася до відкриття інтернет-магазину, а тому була змушена нарощувати обсяги запасів, що зберігаються на складах.

У 2019 році тенденція до зростання зберігається, але приріст склав лише 2,49% (12929 тис. грн). Це сталося за рахунок того, що компанія оптимізувала бізнес-процеси у сфері складської логістики, завершила період нарощування обсягу запасів для забезпечення функціонування інтернет-магазину, а також вдосконалила механізм планування обсягів продажів. Це, в свою чергу, дозволило скоротити обсяги запасів у кількісному вигляді і, як наслідок, скоротити витрати на складські приміщення та обслуговування складів, втрати від списання зайвого товару, що не було продано

(втрата товаром актуальності, псування тощо).

Таблиця 2.14

Відносне та абсолютне відхилення основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Показники	Абсолютне відхилення, тис. грн				Відносне відхилення, %			
	2019 / 2018	2018 / 2017	2017 / 2016	2016 / 2015	2019 / 2018	2018 / 2017	2017 / 2016	2016 / 2015
Оборотні активи	12929	110859	69097	32257	2,49	27,13	20,35	10,50
Необоротні активи	-2714	1241	5189	3148	-5,37	2,52	11,76	7,68
Власний капітал	6995	94973	87810	28173	1,70	29,96	38,31	14,01
Поточні зобов'язання	3220	17127	-13524	7232	2,04	12,15	-8,76	4,91
Чистий прибуток	1632	7163	15340	8399	1,72	8,16	21,17	13,11
Адміністративні витрати	-3450	17369	15312	8829	-2,72	15,86	16,25	10,34
Витрати на збут	-14422	80000	58602	29500	-3,16	21,24	18,43	10,22
Чистий дохід	51329	148353	143411	85029	4,34	14,35	16,10	10,55
Собівартість реалізованої продукції	67629	43876	49509	37834	14,23	10,17	12,97	11,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Текс»

Вартість необоротних активів до 2018 року також мала тенденцію до зростання, що в основному було спричинено відкриттям нових торговельних точок та придбанням основних засобів. Загальний приріст вартості необоротних активів за період 2015-2018 рр. склав 9578 тис. грн, що відповідає 23,38%. У 2019 році компанія натомість майже не відкривала нових торговельних точок, натомість закрила декілька магазинів, які не вважала достатньо фінансово ефективними, і спрямувала свої зусилля на відкриття та розвиток інтернет-магазину, що стало причиною зниження вартості основних засобів і, як наслідок, необоротних активів загалом. В цілому тенденція є досить позитивною, оскільки вона свідчить про наявність у компанії фінансових ресурсів для реінвестування, а також пошук нових шляхів та інвестування у нові види діяльності.

Загалом обсяг активів підприємства зростає впродовж усього досліджуваного періоду 2015-2019 рр., що свідчить про стабільне положення компанії на ринку, значну економічну активність та готовність до інвестицій.

Динаміка зміни вартості власного капіталу також доволі позитивна: прослідковується тенденція до зростання впродовж 2015-2019 рр. Набільший приріст фіксуємо у 2017 та 2018 роках – 38,31% та 29,96% відповідно. У 2019 році темпи приросту значно знизилися і приріст склав лише 1,7% (6995 тис. грн). Керівництвом компанії було прийняте рішення про поступове зменшення обсягу резервного капіталу, що почали активно формувати в період економічно нестабільних 2013-2014 рр. Наразі стало зрозуміло, що такий обсяг «заморожених» коштів не потрібен і їх можна ефективно використати для розвитку бізнесу та реінвестування. При цьому обсяги прибутку продовжують зростати, що характеризує діяльність компанії з позитивного боку.

На графіку (рис 2.7.) наведено зміну основних розділів балансу ТОВ «Дельта Текс» за 5 років у грошовому вираженні (тис. грн).

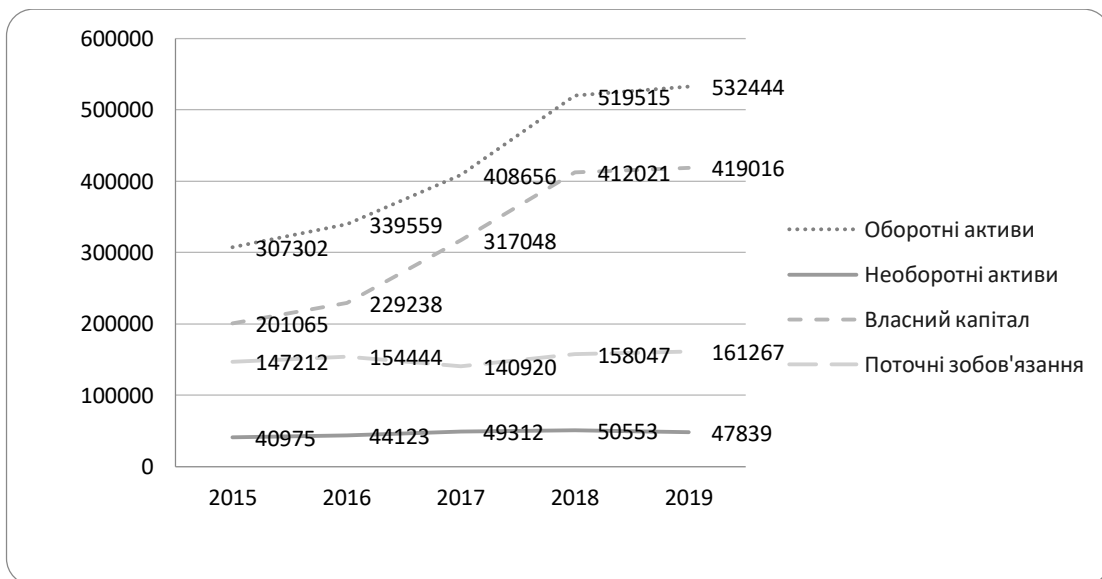


Рис. 2.7. Активи і пасиви ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Джерело: складено автором

Поточні зобов'язання за останні 3 роки (2017-2019 рр.) мають тенденцію до

зростання. Це означає, що компанія вивільняє кошти для їх більш ефективного використання. Оскільки власний капітал продовжує зростати, говорити про значну залежність від запозичених джерел не варто, оскільки вивільнення фінансових ресурсів дає можливість компанії розвиватися.

Обсяги чистого прибутку ТОВ «Дельта Текс» протягом досліджуваного періоду зростають. Найбільший рівень зростання чистого прибутку зафіксовано у 2017 році – 21,17%. Статистика приросту чистого прибутку за 2019 рік найгірша з 5 досліджуваних років – 1,72% (1632 тис. грн). За даними Державної служби статистики України [54], рівень інфляції у 2019 році склав 4,1%, тож можемо зробити висновок, що за останній рік відсоток зростання чистого прибутку не покрити інфляцію. Враховуючи значні обсяги фінансових інвестицій у інтернет-магазин, можна прийняти такий результат доволі позитивним, оскільки у даному випадку мова йде про розвиток та успіх у довгостроковій перспективі, що завжди важливіше за результат «тут і зараз».

Одним із показників, обсяг якого впливає на показник чистого прибутку, є чистий дохід. Як і чистий прибуток, обсяг чистого доходу має тенденцію до зростання протягом періоду, що досліджується. Найбільший відсоток зростання фіксуємо у 2017 році – 16,1%, а найменший у 2019 році – лише 4,34%. Виходячи вищенаведеної державної статистики, робимо висновок, що такий результат на 0,24% перевищив індекс інфляції, але в рамках в рамках реалізації стратегічних планів ТОВ «Дельта Текс» результат можна вважати позитивним. У майбутньому очікується значне зростання доходів за рахунок розвитку онлайн-продажів, як нового напрямку діяльності компанії. Витрати при цьому зростуть не так сильно – оренда торгових приміщень, витрати на персонал у даному виді діяльності значно менші, тож чистий прибуток від цього виду діяльності буде значно більшим.

Одним з факторів незначного зростання доходу також є зміна цінової політики компанії. Через підвищення собівартості реалізації, компанія була змушена переглянути ціни у сторону збільшення, до чого ринок, вочевидь, виявився неготовим,

що і спровокувало зниження обсягів приросту доходу, порівняно із попередніми роками.

Також на кінцевий результат діяльності значно впливають показники витрат. Найбільшу вагу у витратній частині має собівартість продукції, що включає в себе не тільки вартість виробництва, а й транспортування та митні платежі, оскільки більшість товарів, що реалізуються на території України, виготовляються за кордоном. Впродовж досліджуваних 5 років собівартість реалізованої продукції у цілому зросла на 57,8%. Це пов'язано як зі змінами цін протягом цього періоду, так і з значним розширенням мережі збуту. Найзначніше зростання собівартості відбулося протягом 2019 року – +14,23% (67629 тис. грн), що у кінцевому підрахунку сильно вплинуло на показник чистого прибутку. Дане зростання зумовлено в першу чергу подорожчанням виробництва у Туреччині, а також збільшенням транспортних витрат, які, враховуючи вищенаведені фактори, відносяться до собівартості товарів.

На рис. 2.8 відображено структуру витрат ТОВ «Дельта Текс» протягом 5 років.

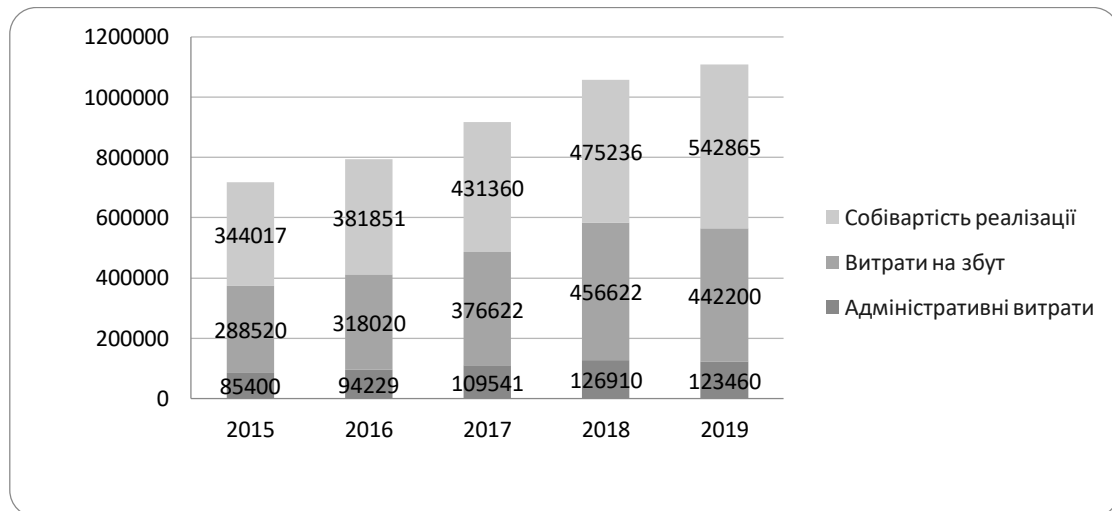


Рис. 2.8. Витрати ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Джерело: складено автором

Адміністративні витрати та витрати на збут, незважаючи на стійке зростання протягом 2015-2018 рр., у 2019 році знизилися на 2,72% та 3,16% відповідно. Як вже зазначалося, це пов'язано із значною оптимізацією бізнес-процесів у логістиці,

закриттям декількох торгових точок із низькими показниками рентабельності, а також значним скороченням маркетингового бюджету.

Отже, досить незначне зростання доходу у поєднанні зі значним зростанням собівартості реалізованої продукції зумовило достаньо невелике зростання обсягу чистого прибутку. Натомість можна відмітити значний розвиток та інвестування коштів у нові напрямки, що в перспективі згенерує значно більше доходу.

Динаміка зміни чистого прибутку та чистого доходу графічно представлена на рис. 2.9.

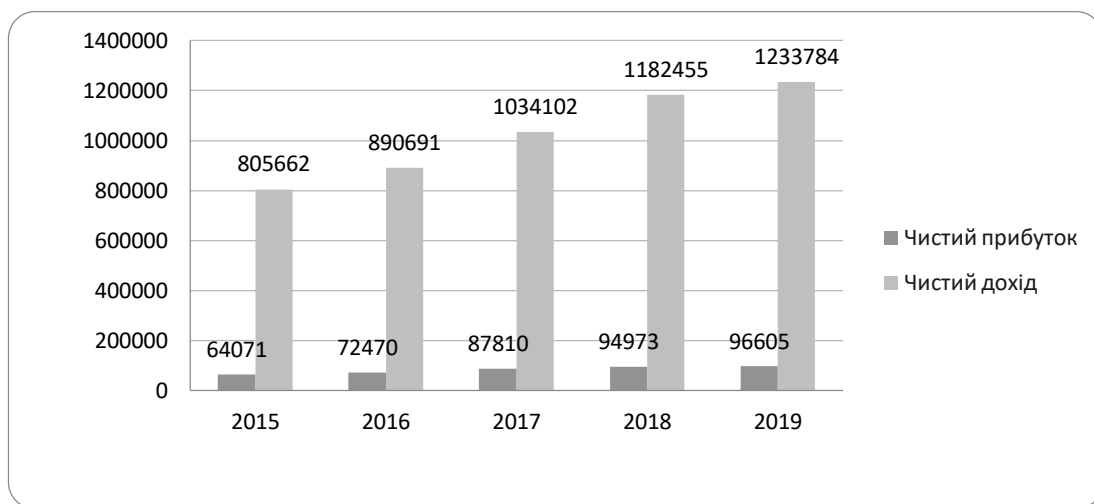


Рис. 2.9. Дохід та прибуток ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Джерело: складено автором

На основі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Дельта Текс» можна зробити висновок, що дана організація знаходиться у фазі розвитку та інвестування у нові проєкти, при цьому зберігаючи позиції в рамках поточної діяльності. Показники доходу та прибутку мають тенденцію до зростання, незважаючи на сповільнення темпів приросту протягом 2019 року. Даний результат свідчить про стійкі позиції компанії на ринку, низьку чутливість до зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організацій, а також високий рівень привабливості для споживачів.

Для більш комплексного аналізу джерел формування ресурсів ТОВ «Дельта Текс» проведемо вертикальний аналіз статей балансу даного підприємства. За

допомогою оцінювання питомої ваги кожної складової активів та пасивів у балансі ТОВ «Дельта Текс» можна буде зробити висновок про гармонійність розподілу ресурсів всередині компанії. У табл. 2.15 наведено результати вертикального аналізу активів по відношенню до балансу.

Таблиця 2.15

Вертикальний аналіз активів по відношенню до балансу ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Активи	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	840	0,24	935	0,24	1143	0,25	1337	0,23	1404	0,24
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Основні засоби	36435	10,46	38262	9,97	42631	9,31	43678	7,66	44280	7,63
інші фінансові інвестиції	3700	1,06	4926	1,28	5538	1,21	5538	0,97	2155	0,37
Усього за розділом I	40975	11,77	44123	11,50	49312	10,77	50553	8,87	47839	8,24
II. Оборотні активи										
Запаси	234005	67,19	257491	67,11	312040	68,14	412333	72,33	429005	73,93
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	27045	7,77	34620	9,02	44256	9,66	51935	9,11	48599	8,38
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	16004	4,60	16750	4,37	19638	4,29	17868	3,13	18230	3,14
Інша поточна дебіторська заборгованість	1895	0,54	1972	0,51	1610	0,35	2904	0,51	2566	0,44
Гроші та їх еквіваленти	26778	7,69	27015	7,04	28890	6,31	31556	5,54	30994	5,34
Витрати майбутніх періодів	1445	0,41	1569	0,41	2066	0,45	2758	0,48	2896	0,50
Готівка	130	0,04	142	0,04	156	0,03	161	0,03	154	0,03
Усього за розділом II	307302	88,23	339559	88,50	408656	89,23	519515	91,13	532444	91,76
Баланс	348277	100	383682	100	457968	100	570068	100	580283	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Текс»

Протягом досліджуваного періоду стаття «запаси» є найбільш вагомою статтею у структурі активів балансу, причому має виражену тенденцію до зростання: впродовж 2015-2019 рр. показник зріс від 67,19% до 73,93%. Це в першу чергу пов'язано зі специфікою діяльності ТОВ «Дельта Текс» - на складах торговельного підприємства завжди має бути значна кількість товару, аби полиці у магазинах ніколи не були пустими, а асортиментний ряд був максимально повним.

Із відкриттям онлайн-продажів цей пункт набуває ще більшого значення: якщо товару немає у фізичному магазині, на полиці просто з'являється інший товар і покупець навіть не дізнається про відсутність якогось товару; натомість онлайн-продажі передбачаються значно вищий рівень прозорості – товар залишається на сайті, навіть якщо його немає в наявності, аби зацікавити клієнта і запропонувати йому слідкувати за тим, коли товар з'явиться, тому аби не втрачати клієнтської лояльності, необхідно мати у наявності якомога повніший асортиментний ряд.

На другому місці за питомою вагою ділять основні засоби та дебіторська заборгованість за товари та послуги (середній показник по кожній зі статей – 9% протягом останніх 5 років). Придбання торгових площ – достатньо незручна інвестиція для компанії, оскільки володіння торговою площею передбачає самостійне її технічне і поточне обслуговування, сплату податків, а також додаткові витрати у зв'язку із її відчуженням у разі прийняття рішення про закриття магазину. До того ж зазвичай найбільш ефективними є ті торгові площі, які знаходяться у торговельних центрах, тому придбати окреме приміщення майже неможливо.

Виходячи із вищенаведеного, робимо висновок, що ТОВ «Дельта Текс» має досить незначну кількість будівель та споруд у структурі основних засобів. Натомість до цієї категорії відносяться: автомобілі, меблі, торгове обладнання (касові апарати, ПК, сканери, монітори, пакувальні апарати), різноманітні технічні засоби для роботи в офісі, Інтернет-обладнання (серверне обладнання) тощо. Питома вага основних засобів у структурі активів зменшується з 10,46% у 2015 році до 7,63% у 2019 році, при цьому абсолютний приріст останні 2 роки дуже незначний.

До дебіторської заборгованості відноситься оплата товарної продукції авансовим платежом, оплата орендних приміщень наперед (наприкінці року, коли залишаються вільні кошти, які можна витратити на оплату послуг для майбутніх періодів). Питома вага дебіторської заборгованості в структурі балансу змінюється із 7,77% у 2015 році до 9,11% у 2018 році. У 2019 році спостерігаємо зниження як питомої ваги, так і абсолютного показника – 8,38% та 48599 тис. грн відповідно. Зменшення обсягу дебіторської заборгованості пов’язано із тим, що наприкінці 2019 року через необхідність інвестування у інші проєкти було здійснено меншу кількість авансових платежів, внаслідок чого зменшилася і питома вага.

Обсяг грошей на банківських рахунках компанії збільшується, та питома вага при цьому зменшується. Кількість грошей збільшилася з 26778 тис. грн у 2015 році до 30994 тис. грн, а питома вага при цьому зменшилася із 7,69% на початку досліджуваного періоду до 5,64% наприкінці. Питома вага змінювалася в основному через більш значні зміни у інших статтях балансу – наприклад, значне зростання статті «запаси». Абсолютний показник майже не змінювався протягом періоду і в даному випадку важко казати про показовість цих даних – сума на рахунку в банку постійно змінюється протягом року в залежності від різних факторів. Тому сума у балансі – лише «знімок» певного моменту наприкінці року (дату складання балансу). В цілому наявність такої суми – гарний показник, адже це підтверджує спроможність компанії швидко виділити кошти майже на будь-які непередбачувані витрати.

Всі інші статті балансу із категорії активів мають досить незначну питому вагу – в межах 1%, тому їх коливання не надто впливають на загальний стан ТОВ «Дельта Текс». Отже, на основі проведеного аналізу робимо висновок, що ТОВ «Дельта Текс» варто продовжувати активну діяльність в напрямку оптимізації логістичних бізнес-процесів, аби сформувати якомога менший обсяг товарних запасів. Виважений процес планування поставок допоможе зменшити витрати на складські приміщення, обслуговування складів та догляд за товарними запасами.

На основі проведеного аналізу, результати якого представлені у таблиці 3

побудовано діаграму (рис. 2.10), що відображає склад балансу з оборотних та необоротних активів.

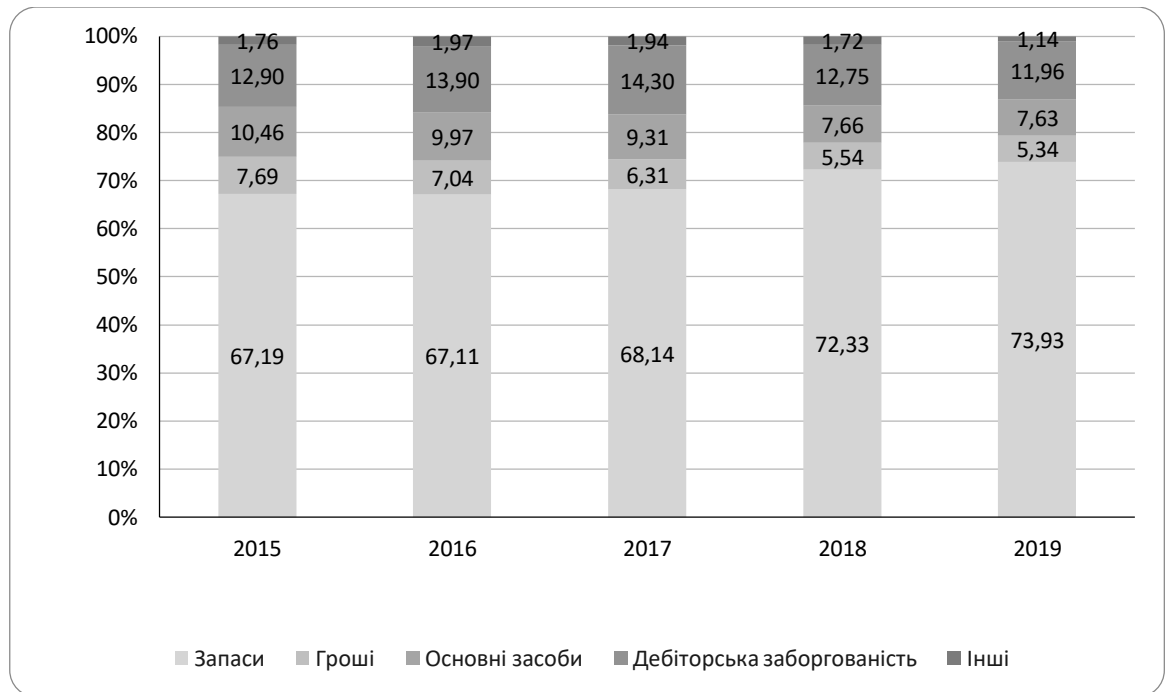


Рис. 2.10. Склад балансу з активів ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Джерело: складено автором

Надалі доцільно провести вертикальний аналіз структури пасивів ТОВ «Дельта Текс». Результати розрахунків наведено у табл. 2.16.

Протягом досліджуваного періоду 2015-2019 рр. найбільша питома вага у статті балансу «нерозподілений прибуток» – збільшення від 41,94% у 2015 році до 43,4% у 2019 році відповідно. Як бачимо, в абсолютних величинах значення показника також стабільно зростає. Як вже зазначалося, керівна група ТОВ «Дельта Текс» вважає доцільним акумулювати невикористану частину прибутку.

Статутний капітал у 2019 році збільшився на 5598 тис. грн, що змінило тенденцію до зниження питомої ваги цієї статті балансу: за період 2015-2018 рр. питома вага зменшилася із 8,96% до 5,47% відповідно, і у 2019 році завдяки збільшенню розміру статутного капіталу зросла до 6,34%.

У ТОВ «Дельта Текс» відсутні довгострокові зобов'язання, тому питома вага другого розділу пасивів балансу – 0% за усіма статтями. компанія не має, тому другий

розділ пасивів не впливає на загальну цифру балансу.

Таблиця 2.16

Вертикальний аналіз пасивів по відношенню до балансу ТОВ «Дельта Текс»

Пасиви	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	31198	8,96	31198	8,13	31198	6,81	31198	5,47	36796	6,34
Резервний капітал	23788	6,83	32890	8,57	48880	10,67	81222	14,25	72334	12,47
Нерозподілений прибуток	146079	41,94	165150	43,04	236970	51,74	299601	52,56	309886	53,40
Усього за розділом I	201065	57,73	229238	59,75	317048	69,23	412021	72,28	419016	72,21
Усього за розділом II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення										
за товари, роботи, послуги	100041	28,72	102915	26,82	100980	22,05	105976	18,59	104993	18,09
за розрахунками з бюджетом	38195	10,97	41150	10,73	28842	6,30	37361	6,55	39902	6,88
за розрахунками зі страхування	1487	0,43	1512	0,39	1618	0,35	2753	0,48	2844	0,49
за розрахунками з оплати праці	7489	2,15	8867	2,31	9480	2,07	11957	2,10	13528	2,33
Усього за розділом III	147212	42,27	154444	40,25	140920	30,77	158047	27,72	161267	27,79
Баланс	348277	100	383682	100	457968	100	570068	100	580283	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Текс»

Натомість поточні зобов'язання у ТОВ «Дельта Текс» наявні, а їх питома вага має тенденцію до зниження, тоді як в абсолютних величинах показник має досить хвилюватий вигляд. У 2015 році в абсолютних величинах обсяг поточних зобов'язань склав 147212 тис. грн, що відповідає 42,27% питомої ваги, тоді як у 2019 році питома вага складала 27,79% із абсолютним значенням 161267 тис. грн. Найбільш вагомою частиною є зобов'язання за виплатами за товари, на основі чого робимо висновок, що фінальний показник досить сильно пов'язаний із фактом оплат

наприкінці року, який, в свою чергу, пов'язаний із графіком поставок товарів.

Варто відмітити, що такий стиль управління фінансами є дуже обережним та виваженим – ТОВ «Дельта Текс» має достатньо ресурсів, аби сміливіше інвестувати кошти, але керівна група вважає за доцільне більше накопичувати, аніж витратити, що яскраво помітно після вертикального аналізу балансу ТОВ «Дельта Текс» за досліджуваний п'ятирічний період.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ТОВ «Дельта Текс» повністю забезпечено достатньою кількістю власних фінансових ресурсів та має значний обсяг коштів, який можна використати ефективніше – інвестуючи в розвиток більше, залучаючи додаткові фінансові джерела ззовні тощо. Ілюстрацію проведених розрахунків представлено на рис. 2.11.

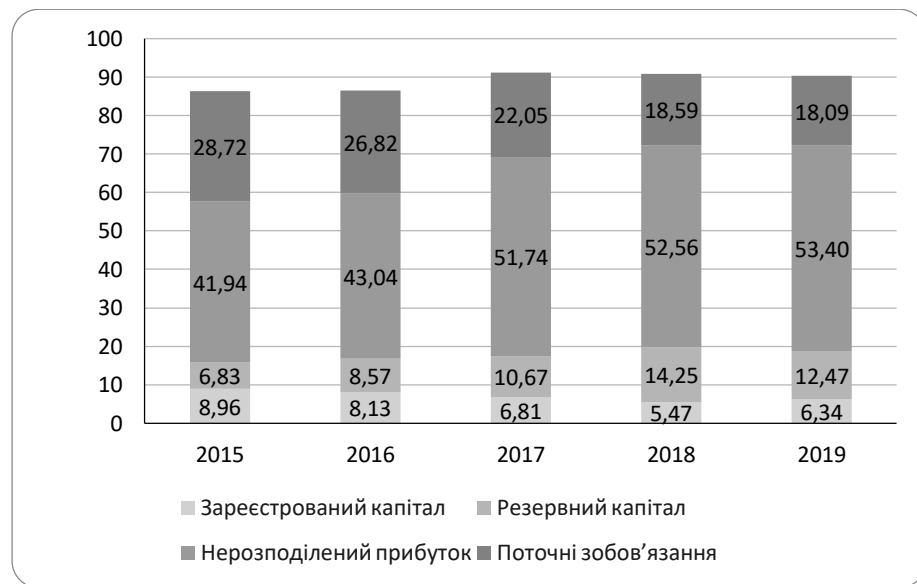


Рис. 2.11. Склад балансу з пасивів ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Джерело: складено автором

Наступним кроком є розрахунок робочого капіталу, коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності для оцінки поточного рівня платоспроможності компанії. Результати розрахунків представимо у табл. 2.17.

Робочий капітал характеризує спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність і розраховується як

різниця поточних активів та поточних зобов'язань. Результати розрахунків по роках наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Вихідні дані та поточні розрахунки для оцінки платоспроможності компанії

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Оборотні активи	307302	339559	408656	519515	532444
Зобов'язання	147212	154444	140920	158047	161267
Запаси	234005	257491	312040	412333	429005
Гроші	26908	27157	29046	31717	31148
Робочий капітал	160090	185115	267736	361468	371177
Коефіцієнт покриття	2,09	2,20	2,90	3,29	3,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,498	0,531	0,686	0,678	0,641
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,183	0,176	0,206	0,201	0,193

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Текс»

На основі розрахунків побудуємо графік (рис. 2.12). Обсяг робочого капіталу ТОВ «Дельта Текс» має тенденцію до зростання, що свідчить про зменшення зобов'язань і одночасне збільшення поточних активів компанії, що прийнято вважати динамікою.

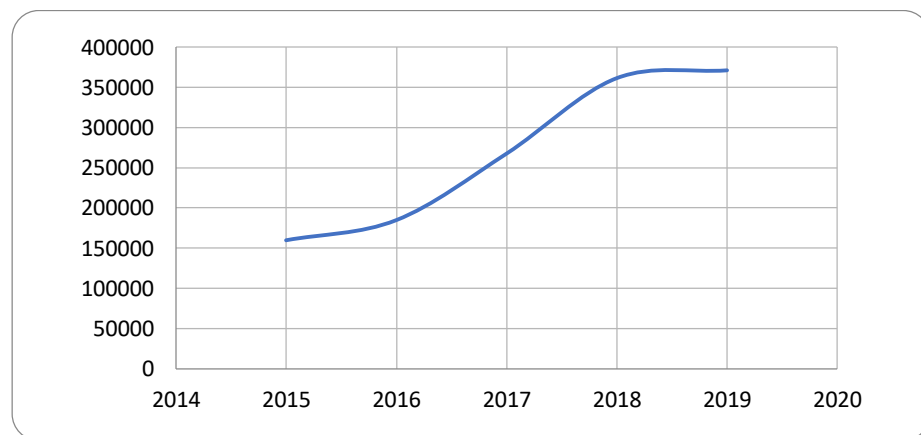


Рис. 2.12. Динаміка зміни робочого капіталу ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Джерело: складено автором

Коефіцієнт покриття розраховується за формулою (2.1):

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Результати розрахунків за період 2015-2019 рр. наведено у табл. 2.17.

Нормативне значення коефіцієнта покриття – 2-3, і саме такі значення спостерігаємо за результатами розрахунків для ТОВ «Дельта Текс». Динаміка зростання вказує на те, що з кожним роком компанія нарощує свої можливості та має змогу погасити борги у якомога короткостроковій перспективі.

Отже, за підсумками розрахунку показника для досліджуваного періоду можна зробити висновок, що наразі його значення знаходиться в межах загальноприйнятої норми, тому ТОВ «Дельта Текс» варто підтримувати подібний стан. За умови збереження поточного темпу збільшення обсягів оборотних активів ТОВ «Дельта Текс» може використовувати більше запозичених коштів для інвестування, при цьому залишаючись повністю платоспроможним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою (2.2):

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{запаси} - \text{незавершене виробництво} - \text{товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Результати розрахунків за період 2015-2019 рр. наведено у таблиці 1.6.

Нормативне значення коефіцієнту швидкої ліквідності 0,5-1 і вище. Розрахункові значення для ТОВ «Дельта Текс» знаходяться в межах норми – 0,49; 0,53; 0,69; 0,68 та 0,64 за 2015-2019 рр. відповідно і прослідковується динаміка зростання. Даний результат свідчить про наявність у ТОВ «Дельта Текс» можливість вчасно погасити поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Цей факт є показником коректного управління структурою активів ТОВ «Дельта Текс», а також ефективного їх використання. При цьому залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел є більш, ніж можливим, за збереження темпів збільшення обсягів оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою (2.3):

$$K_{a.л.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Результати розрахунку за 3 роки наведено у табл. 2.17.

Нормативне значення коефіцієнту абсолютної ліквідності – від 0,1 до 0,2. Показники, розраховані на основі даних ТОВ «Дельта Текс», можна вважати нормативними за верхньою межею – 0,18; 0,18; 0,21; 0,20; 0,19 за період 2015-2019 рр. відповідно.

Даний коефіцієнт визначає готовність компанії негайно погасити поточну заборгованість найбільш ліквідними активами – грошовими коштами та їх еквівалентами. Нормативне значення показника засвідчує, що компанія зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Та при цьому вона ефективно використовує наявні грошові кошти, не перетворюючи їх на непродуктивні активи, адже гроші самі по собі не генерують дохід компанії, оскільки не використовуються у виробничо-збутовому процесі. Для ТОВ «Дельта Текс» маємо нормативні значення протягом усього досліджуваного періоду.

На основі отриманих даних побудуємо графік зміни показників (рис. 2.13).

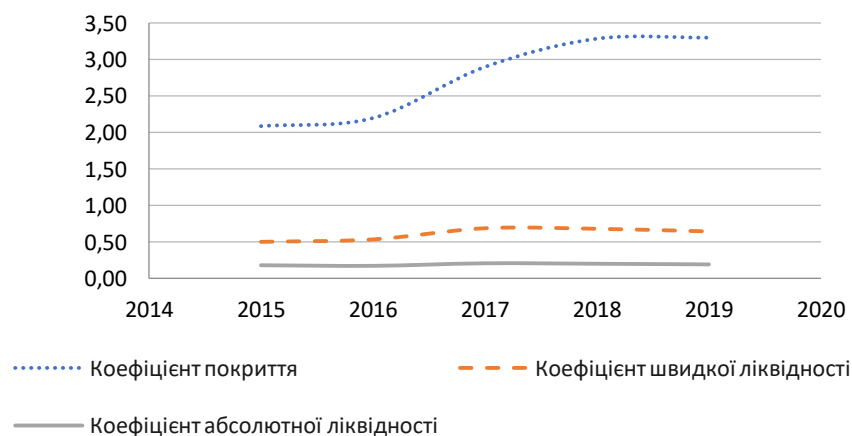


Рис. 2.13. Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності
ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Джерело: складено автором

Надалі розрахуємо загальний рівень рентабельності ТОВ «Дельта Текс» – відношення чистого прибутку до повної собівартості продукції. Результати розрахунків представимо у вигляді табл. 2.18.

Для галузі торгівлі прийнятною вважається загальна рентабельність вище 7%, тому для ТОВ «Дельта Текс» впродовж досліджуваного періоду спостерігаємо нормативні значення. Найкраще значення показника відмічаємо у 2017 році – 9,57%, найгірше значення – 2019 рік, 8,71%.

Таблиця 2.18

Рентабельність ТОВ «Дельта Текс» за 2015-2019 рр.

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий прибуток, тис. грн	64071	72470	87810	94973	96605
Адмін. витрати, тис. грн	85400	94229	109541	126910	123460
Витрати на збут, тис. грн	288520	318020	376622	456622	442200
Собівартість, тис. грн	344017	381851	431360	475236	542865
Рентабельність, %	8,92	9,13	9,57	8,97	8,71

Джерело: складено автором

Для сталого функціонування та помірного рівня інвестиційної активності розраховані вище значення ТОВ «Дельта Текс» є цілком нормальними.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було надано характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Дельта Текс», проведено аналіз кадрової політики підприємства та кадрового забезпечення. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля одягом, що виробляється іншим дочірнім підприємством холдингу, до якого належить і ТОВ «Дельта Текс». Було надано характеристику факторам внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу було запропоновано такі можливі стратегічні заходи: розвиток спонсорських відносин з місцевими торговельними центрами та теле-шоу, впровадження нових методів поширення товарів – співпраця із приватними стилістами, введення пов'язаних продажів для деяких товарів – формування «наборів», в яких комбінуються популярні товари з товарами, на які спостерігається тенденція до зниження попиту, і їх продаж за зниженими цінами дозволить уникнути нагромадження непопулярних товарів.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Дельта Текс» показав, що прибуток зростає кожного року, відсоток зобов'язань залишається майже незмінним, а також компанія є повністю платоспроможною і зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. ТОВ «Дельта Текс» показує рентабельність в межах норми – найкраще значення показника відмічаємо у 2017 році – 9,57%, найгірше значення – 2019 рік, 8,71%.

Показники руху персоналу ТОВ «Дельта Текс» мають чітку тенденцію до збільшення – так коефіцієнт загального обороту перевищує 300%. Відсоток залученості персоналу також досить низький – менше 40% у торгово-оперативного персоналу, тоді як нормою вважаються показники вище 60%.

У загальному компанія демонструє досить гарні результати діяльності протягом усього досліджуваного періоду 2015-2019 рр., але показники кадрового забезпечення мають стійку тенденцію до погіршення.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛЬТА ТЕКС»

3.1. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»

Стратегічними напрямками розвитку кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс» є зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин успіх бізнесу вимірюється не тільки показниками «прибуток» чи «збиток», а й тим, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси. Для того, щоб якісно управляти ефективністю співробітників, необхідно вміти її правильно оцінювати і вимірювати в масштабах всього підприємства. Виділяють 7 критеріїв результативності системи організації виробництва:

- Дієвість – ступінь досягнення підприємством поставлених перед ним цілей;
- Економічність – ступінь використання підприємством доступних ресурсів;
- Якість – ступінь відповідності підприємства вимогам, очікуванням і специфікаціям;
- Прибутковість – співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- Продуктивність – співвідношення кількості вироблених/реалізованих товарів підприємства і кількості витрат робочого часу персоналу;
- Якість трудового життя – реакція працівників на ті чи інші зміни;
- Впровадження нововведень – прикладна творчість [21].

В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції, обсягом робіт або послуг, вироблених одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво або реалізацію одиниці продукції [3].

У плинності кадрів є чотири основні причини:

Умови праці. До них відноситься робочий графік і понаднормова робота, фізичне навантаження, відстань від дому до роботи, температурний режим, чистота і естетика приміщень;

- Заробітня плата. Розмір оплати праці в порівнянні з тим, що можна заробити в регіоні, розуміння і знання співробітниками принципів розрахунку зарплати і премії, відповідність премій завданням роботи, а також можливість впливати своєю власною роботою на премію;
- Організаційні умови. Ступінь усвідомлення корисності своєї роботи. Рівень узгодженості, упорядкованості або хаотичності процесів організації. Загальний клімат і культура організації;
- Стиль управління керівника. Ставлення до співробітників, достатня кількість уваги і поваги до працівників, зручність управління.
- Інші можливі причини, що впливають на плинність кадрів, як правило, менш значущі, ніж вищевказані.

Для того, щоб знизити рівень плинності кадрів, необхідно помітно вплинути не менше, ніж на два фактори в зазначеному списку. Очевидно, що перші два фактори залежать від бюджетів компанії і їх усунення потребує суттєвого вкладення коштів.

Методика зменшення плинності кадрів включає такі дії:

- коректна організація пошуку співробітників – рекрутер повинен надавати

претендентам повну і правдиву інформацію про вакансії, акцентуючи увагу на перевагах пропозиції;

- відповідність вимог, умов і оплати праці – між цими критеріями повинна простежуватися пряма залежність: чим вище вимоги, тим вищий дохід. У сфері продажів ефективно впроваджувати систему матеріальної мотивації за підсумками роботи;
- дотримання законодавства у сфері трудових відносин;
- нормальне навантаження – надзвичайна завантаженість співробітника призводить до його «вигорання» та звільнення, тому необхідно правильно розподілити посадові обов'язки і спланувати розпорядок дня;
- заходи з адаптації новачків – новим співробітникам необхідно створювати сприятливі умови, аби влитися в колектив і робочий процес;
- організація такого процесу праці, коли кожен співробітник має можливість висловлювати свою думку, самотіно братися за реалізацію проєктів різного масштабу тощо;
- підтримання нормальної атмосфери в колективі – усунення проявів нездорової конкуренції, заходи із поліпшення командної роботи, тощо;
- створення умов для особистісного та професійного розвитку.

Найчастіше працівники, що звільняються за власним бажанням ТОВ «Дельта Текс», називають такі причини: низький рівень оплати праці, неадекватний рівень робочого навантаження, конфлікти в колективі (конкуренція), неможливість кар'єрного зростання. За даними опитування, проведеного автором (100 людей, що звільнилися за останні 3 місяці), відсоткове співвідношення частоти звільнень працівників із тих чи інших причин наведено у діаграмі (рис. 3.1).

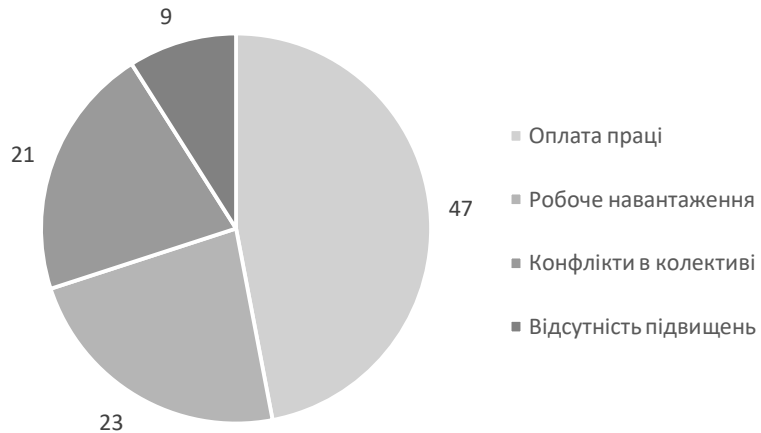


Рис. 3.1. Причини звільнення працівників

Джерело: складено автором

Економічна ефективність від зниження плинності кадрів полягає в зменшенні витрат на:

- пошук і підбір персоналу;
- навчання та адаптацію нових співробітників;
- підтримання командного духу.

За статистикою, новий співробітник вирішує підходить йому робота чи ні вже в перші 3 дні роботи в компанії. На жаль, поширеною причиною розставання новачка з компанією є невірна або неповна інформація, отримана на співбесіді. Друга, не менш рідкісна причина – відсутність наставника, необхідного обладнання для виконання обов'язків, відсутність інформації, умови для роботи (робоче місце, доступ до корпоративної пошти і т.п.).

Також дуже важливо надавати можливість для зростання, задовольняти потреби співробітників в освіті, дозволяючи їм отримувати нову інформацію і вдосконалювати свої навички. Це веде до підвищення продуктивності, а також до почуття вдячності за можливість вчитися і вдосконалюватися з боку працівників, тож компанія виграє. Це

дає співробітникам відчуття того, що компанія інвестує в їх майбутнє, що, в свою чергу, надихне їх залишитися в організації.

Ще одним важливим пунктом є задоволення потреби співробітників у визнанні. Вдячність формується не через гроші, а через впевненість співробітника в своїй значимості, відчуття, що компанія дбає про них, прагнення досягти успіху. Важливо відзначити, що більш важливо отримувати визнання від колег, ніж від топ-менеджерів, тому необхідно створювати у компанії культуру вдячності, в якій співробітники матимуть різні способи і можливості хвалити один одного.

Сучасний світ рухається все швидше і швидше, тому чи не найважливішим фактором, на який звертають увагу працівники, - чи підтримує компанія баланс між роботою та особистим життям. Баланс між роботою та особистим життям є однією з найважливіших складових підтримки здоров'я і продуктивності співробітників, щоб зменшити стрес і зберігати позитивний настрій [20].

3.2. Перспективні заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»

Розглянемо методи зниження плинності кадрів, які можна застосувати для покращення показників ТОВ «Дельта Текс». Оскільки компанія має широку мережу магазинів та представництв в Україні, топ-менеджмент не може самотійно працювати із лінійним персоналом навіть час від часу. Саме тому неабияку роль відіграє стиль управління керівників на місцях. Для виявлення прогалин у цьому питанні необхідно:

- визначити середній рівень плинності кадрів за кожним підрозділом
- побудувати рейтинг підрозділів за рівнем плинності кадрів;
- виділити ті підрозділи, які мають найвищу плинність кадрів;

- експертним чином видалити тих, хто потрапив туди випадково (наприклад, через перехід багатьох працівників з підрозділу до іншого магазину створює високе значення показника плинності кадрів, але фактично не відповідає дійсності – це лише наслідки управлінського рішення);
- виділити групу підрозділів з потенційно «неприйнятним стилем управління» керівника з високою плинністю кадрів;
- за допомогою «таємних працівників», спостережень тощо проаналізувати управлінську діяльність керівника;
- прийняти рішення стосовно того, чи є у керівника потенціал, та або відправити на відповідний тренінг, або замінити.

Таким чином, поступово керівники, чей стиль управління не відповідає стандартам компанії, чим спричиняє плинність кадрів серед торгово-оперативного персоналу, перестануть впливати на діяльність компанії. Як правило, це позитивно відображається на показниках.

Другим пунктом покращення процесів є «оплата праці». Перегляд заробітної плати – досить складний і централізований процес, тому в цій сфері рекомендується почати з простих дій:

- переконатися в тому, що співробітники розуміють, як налічується зарплата;
- наявне розуміння того, що премії даються саме за те, що для співробітників найважливіше;
- премія нараховується справедливо і персонал знає і вміє впливати на показники, за якими їх оцінюють.

Недостатня проінформованість також часто є причиною невдоволеності. Для того, щоб з'ясувати відповіді на ці питання, рекомендується провести інтерв'ю з 5-7 представниками однієї посади. Скоріш за все, з'явиться необхідність навчити людей впливати на показник, навчити їх розраховувати премію собі, щоб вони були впевнені

в її правдивості. Після таких, навіть незначних змін, ставлення персоналу до заробітної плати змінюється, що і є основою зниження плинності кадрів.

Наступним пунктом розглянемо «організаційні умови». Працюючи на рівні організаційних умов, рекомендовано створити і оприлюднити рейтинг, який відображає досягнення показників підрозділів. Важливо, щоб люди побачили свою результативність наочно, і мали можливість порівняти свої досягнення з чужими. Внутрішня потреба уникати низьких позицій в соціальній ієрархії закладена у нас на генному рівні і змусить гірших бути більш активними, щоб не бути останніми.

Можливість бачити і оцінювати свій результат - мотивує і підвищує рівень задоволеності персоналу. Особливо важливо це там, де співробітник не може чітко ідентифікувати результати своєї роботи. Ідеальним буде варіант із матеріальним заохоченням для працівників, що знаходяться на вершині рейтингу, але навіть нематеріальне заохочення позитивно вплине на ситуацію в цілому – у співробітників буде причина відчувати свою значимість і корисність, а отже і задоволеність своєю роботою.

Надалі розглянемо пропозиції змін щодо підвищення продуктивності праці. Основним показником продуктивності праці в роздрібній торгівлі є виручка за 1 людину-годину. На розмір виручки впливають:

- час доби (максимальний наплив покупців спостерігається у такі часові проміжки: у будні дні 12:00-14:00 та 18:00-22:00; у вихідні дні 15:00-21:00);
- асортимент і якість представленої продукції;
- роздрібна ціна товару;
- підхід кожного окремого продавця до клієнта, доброзичливість, вміння зацікавити покупця;
- кількість персоналу в торговому залі (консультування покупців).

Нераціональне використання робочого часу підвищує витрати підприємства, не генеруючи при цьому додаткового доходу, що, в кінцевому рахунку, впливає на

фінансовий результат роботи організації. Управління фондом робочого часу дозволить оптимізувати витрати на персонал і знизити витрати ТОВ «Дельта Текс» на оплату праці персоналу, що дозволить використати вивільнені кошти на підвищення рівня оплати праці для працівників, додаткові заходи, аби залучати працівників до спільної справи, аби вони відчували емоційний зв'язок з компанією, або ж просто перерозподілити на витрати інших статей – у будь-якому разі вивільнені кошти значно покращать фінансовий результат роботи компанії, зберігаючи якість обслуговування на належному рівні [21].

Розглянемо показники продуктивності праці у середньостатистичному магазині ТОВ «Дельта Текс». Середня кількість працівників у магазині – 10 людей, кожен з яких має у середньому 21 робочий день на місяць, у той час як магазин працює кожного дня – у середньому 30 днів на місяць. Також від фонду робочого часу працівників віднімаємо дні щорічної оплачуваної відпустки і дні тимчасової непрацездатності. Розрахуємо наявний річний фонд робочого часу середньостатистичного магазину за формулою (3.1):

$$\Phi PC = Ч \times Д \times T \quad (3.1),$$

де ФРЧ — фонд робочого часу;

Ч — чисельність робітників;

Д — кількість днів, відпрацьованих робітником в середньому за досліджуваний період;

T — тривалість робочого дня.

$$\Phi PC = 10 \times 218 \times 8 = 17440 \text{ людино-годин}$$

Якщо розділити річний фонд робочого часу за 365 – кількість календарних днів у році – отримаємо усереднений показник кількості робочих людино-годин на день –

47,8 людино-годин (округлюємо до 48 людино-годин). Кожного дня в магазині присутні 6 працівників, що працюють 8 годин та мають 1 годину перерви. 5 з них беруть активну участь у роботі з клієнтами, шостий працівник – керівник або касир. Продуктивність праці розраховуємо за формулою (3.2):

$$P = B / R \quad (3.2),$$

де P – продуктивність праці;

B – виручка за період;

R – кількість робочих людино-годин за період.

Середньорічна виручка одного магазину на місяць складає 1 581 000 грн. Розрахуємо продуктивність 1 людино-години:

$$P = (1581000 / 30) / 48 = 1097,92 \text{ грн/люд.-год.}$$

У таблиці 3.1 наведено розподіл робочого часу 1 робочого дня магазину для працівників, що беруть участь у роботі з клієнтами (X – присутність на робочому місці, ____ – відсутність на робочому місці або обідня перерва).

Як вже було зазначено, максимальний наплив покупців спостерігається у такі часові проміжки: у будні дні 12:00-14:00 та 18:00-22:00; у вихідні дні 15:00-21:00. Пікові години потребують більшої кількості працівників, аби найкращим можливим чином задовольняти потреби клієнтів. З 9:00 до 10:00 працівники виконують щоденні рутини, які необхідно виконати до відкриття, – наповнення полиць товаром, вибіркова інвентаризація, приймання товару; з 10:00 до 22:00 магазин відкритий для покупців і головне завдання працівників – консультування клієнтів. Як бачимо, найбільша кількість працівників знаходяться на робочому місці з 13:00 до 18:00, натомість вечірні пікові години забезпечені працівниками набагато гірше

Таблиця 3.1

Погодинний розподіл робочого часу впродовж дня

Ім'я	Робоча зміна	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00
Працівник 1	9:00-18:00	X	X	X	X		X	X	X	X				
Працівник 2	9:00-18:00	X	X	X	X	X		X	X	X				
Працівник 3	11:00-20:00			X	X	X	X		X	X	X	X		
Працівник 4	13:00-22:00					X	X	X	X		X	X	X	X
Працівник 5	13:00-22:00					X	X	X	X	X		X	X	X
Кількість працівників		2	2	3	3	4	4	4	5	4	2	3	2	2

Джерело: складено автором

.На рис. 3.1 і 3.2 наведено діаграми, що ілюструють погодинну потребу у персоналі у будні та вихідні дні у порівнянні з фактичною наявністю персоналу.

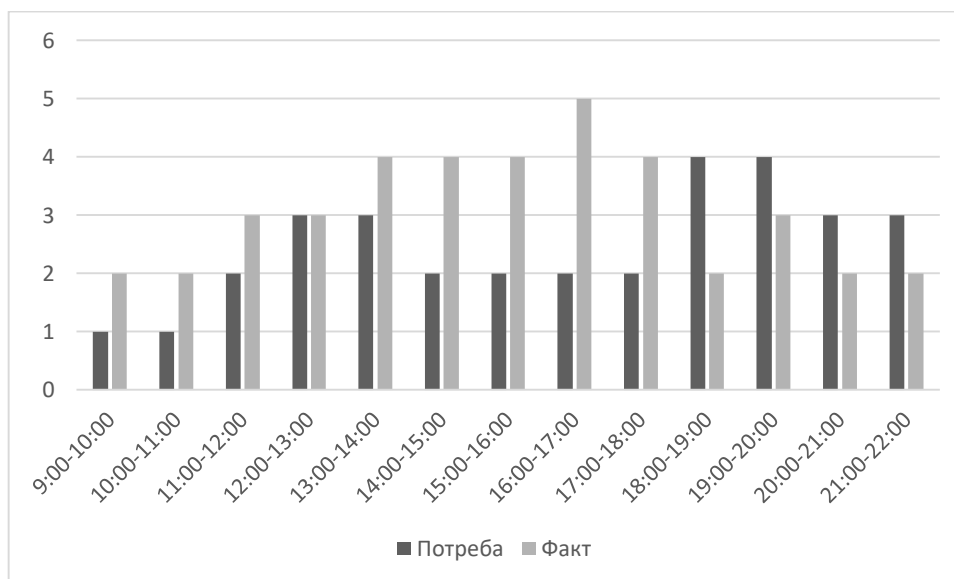


Рис. 3.1. Порівняння потреби та фактичної наявності персоналу у будні дні

Джерело: складено автором

Як бачимо, потреба та фактичні дані співпадають лише у декількох випадках, а у цілому наявний значний дисбаланс між потребами та наявною кількістю персоналу, відсоток покриття потреби у потрібний час становить 69,23%, але ресурс використовується неефективно. Варто також відмітити, що це негативно впливає й на якість обслуговування – за недостатньої кількості персоналу у пікові години частини покупців залишається невдоволеною якістю сервісу, що негативно впливає на репутацію компанії загалом.

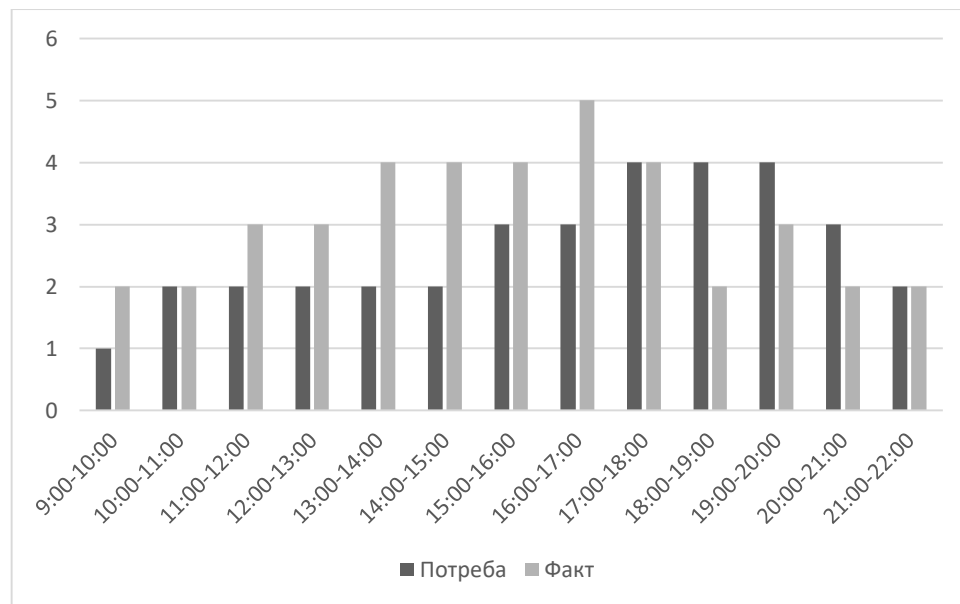


Рис. 3.2. Порівняння потреби та фактичної наявності персоналу у вихідні дні

Джерело: складено автором

Підвищення продуктивності праці на підприємстві досягається наступними методами:

- Заміна праці капіталом шляхом технічного переоснащення виробництва, впровадження нового ефективного обладнання і технологій;
- Інтенсифікація праці за допомогою застосування на підприємстві ряду адміністративних заходів, що спрямовані на прискорення виконання співробітниками підприємства їх роботи;
- Підвищення ефективності організації праці – виявлення і усунення всіх чинників, що призводять до неефективних виробничих втрат, визначення найбільш раціональних способів збільшення ефективності роботи.

Пропозиція полягає у тому, аби застосувати 2 з наведених вище методів. По-перше, доцільно оптимізувати кількість робочих годин та їх розміщення впродовж дня, аби максимально ефективно використовувати наявний робочий час та забезпечувати максимальний рівень задоволеності потреб клієнтів.

По-друге, пропонується частково замінити працю шляхом використання технічних новинок, а саме встановити у торговому залі апарати для

самообслуговування, що містимуть частину інформації про товар, яку зазвичай може надати продавець-консультант – наявність необхідного розміру, склад, країна виробництва, можливі варіанти комбінування товарів, особливості товарів, автоматичний прорахунок суми знижки у разі застосування акційних пропозицій тощо. Таким чином покупці, які не бажають спілкуватися із продавцем, або покупці, яким «не вистачило» продавця, можуть скористатися апаратом для отримання частини інформації і пізніше звернутися до продавця, якщо така необхідність залишиться.

Для узагальнення запропонованих кроків з удосконалення кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс» сформовано таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо удосконалення системи кадрового забезпечення

Заходи щодо удосконалення системи кадрового забезпечення	Проміжний очікуваний результат
Перевірка відповідності стилю управління керівників структурних підрозділів стандартам компанії та заміна окремих керівників	Припинення впливу напруження та тиску, створеного некомпетентним керівником і, як наслідок, зменшення плинності кадрів
Створення прозорої системи оплати праці та впровадження системи матеріальних і нематеріальних заохочень для працівників	Зниження рівня невдоволеності оплатою праці та позитивний вплив заохочень і, як наслідок, зменшення плинності кадрів
Оптимізація кількості робочих годин та їх розміщення впродовж дня	Підвищення рівня ефективності використання робочого часу, скорочення витрат на оплату праці, залучення до роботи більшої кількості людей
Часткове заміщення людської праці шляхом встановлення у торговому залі апаратів для самообслуговування	Охоплення більшої кількості покупців, підвищення рівня задоволеності сервісом у клієнтів.

Джерело: складено автором

Наступним кроком є деталізація та планування конкретних кроків щодо

реалізації запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зміст робіт із впровадження проєкту

№	Зміст роботи
1	Вдосконалення стилю керівництва
1.1	Визначення середнього рівня плинності кадрів за кожним підрозділом та побудов рейтингів підрозділів за рівнем плинності кадрів
1.2	Виділення групи підрозділів з потенційно «неприйнятним стилем управління» керівника з високою плинністю кадрів
1.3	За допомогою «таємних працівників», спостережень тощо проаналізувати управлінську діяльність керівника
1.4	Провести тренінг для тих керівників, які мають потенціал до позитивних змін
1.5	Замінити тих керівників, які не готові коригувати поведінку та продовжують створювати атмосферу напруження та тиску на робочому місці
1.6	Проаналізувати зміни, спричинені цими діями
2	Створення прозорої системи оплати праці
2.1	Проведення дослідження того, як працівники розуміють систему оплати праці та нарахування премій
2.2	Для виявлених прогалин у знаннях розробити інструкції, системи для самостійного прорахунку тощо
2.3	Ознайомити всіх працівників з новими матеріалами
2.4	Створити онлайн-рейтинг результатів підрозділів, дані якого змінюються у реальному часі
2.5	Розробити програму матеріального та нематеріального заохочення для працівників та підрозділів, що проявили себе найкраще
3	Оптимізація кількості робочих годин
3.1	Аналіз наявного графіку роботи та кількості робочих годин; порівняння фактичного та необхідного кадрового забезпечення
3.2	Формування нового графіку роботи та розрахунок кількості персоналу, необхідного для реалізації нового плану
3.3	Планування ресурсів та строків адаптації наявної кількості персоналу до нових потреб
3.4	Тестування гіпотези – впровадження запропонованих заходів в одному з магазинів
3.5	Усунення недоліків, виявлених в процесі тестування (за необхідності)

Продовження таблиці 3.3

3.6	Рекрутмент – виконання плану дій стосовно формування кадрового складу відповідно до нового розрахунку для всіх магазинів
3.7	Впровадження нових графіків роботи в межах усіх магазинів
4	Заміщення людської праці апаратами для самообслуговування
4.1	Підбір технічного обладнання для реалізації проєкту
4.2	Закупівля та налаштування технічного обладнання для реалізації проєкту
4.3	Розробка системи та наповнення її необхідною інформацією про товари тощо
4.4	Проведення тестування системи
4.5	Тестове встановлення технічного обладнання в одному магазині
4.6	Усунення недоліків, виявлених в процесі тестування (за необхідності)
4.7	Впровадження системи в усіх магазинах

Джерело: складено автором

Окрім фінансових результатів від впровадження запропонованих заходів матимуть місце непрямі економічні ефекти: підвищення рівня задоволеності клієнтів компанії, створення нових робочих місць. Надалі детальніше проаналізовано фінансові результати впровадження проєкту.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Після детального опису необхідних дій для реалізації проєкту можна перейти до оцінки ефективності даного проєкту. У табл. 3.4 і 3.5 наведено пропозиції з оптимізації графіку роботи продавців, причому запропоновано розробити різні графіки роботи для будніх та вихідних днів.

Для оптимізації графіку роботи пропонується наймати працівників на неповний робочий день, аби збільшити кількість працівників тільки у пікову години та не оплачувати робочі години в середині дня, у яких немає необхідності. Кількість

необхідних людино-годин при цьому зменшується з 48 людино-годин на день (40 людино-годин працівники залу та 8 людино-годин керівник) до 40 людино-годин (32 людино-години працівники залу та 8 людино-годин керівник) у будні дні та 44 людино-годин (36 людино-години працівники залу та 8 людино-годин керівник) у вихідні дні відповідно.

Таблиця 3.4

Пропозиція щодо погодинного розподілу робочого часу впродовж дня (будні дні)

Ім'я	Робоча зміна	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00
Працівник 1	9:00-18:00	X	X	X	X	X		X	X	X				
Працівник 2	11:00-20:00			X	X	X	X		X	X	X	X		
Працівник 3	13:00-22:00					X	X	X		X	X	X	X	X
Працівник 4	18:00-22:00										X	X	X	X
Працівник 5	18:00-22:00										X	X	X	X
Кількість працівників		1	1	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5

Пропозиція щодо погодинного розподілу робочого часу впродовж дня (вихідні дні)

Ім'я	Робоча зміна	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00
Працівник 1	9:00-18:00	X	X	X	X	X		X	X	X				
Працівник 2	10:00-19:00		X	X	X		X	X	X	X	X			
Працівник 3	13:00-22:00					X	X	X	X	X		X	X	X
Працівник 4	16:00-22:00								X	X	X	X		
Працівник 5	18:00-22:00										X	X	X	X
Працівник 6	18:00-22:00										X	X	X	X
Кількість працівників		1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3

Джерело: складено автором

На рис. 3.3 та 3.4 наведено графік покриття потреби після впровадження змін.

Відсоток належного покриття потреби в персоналі зріс до 96%. При цьому досі наявні деякі години, у які персоналу більше, аніж потрібно, але відсоток значно менший, що дає змогу казати про ефективність запропонованих заходів.

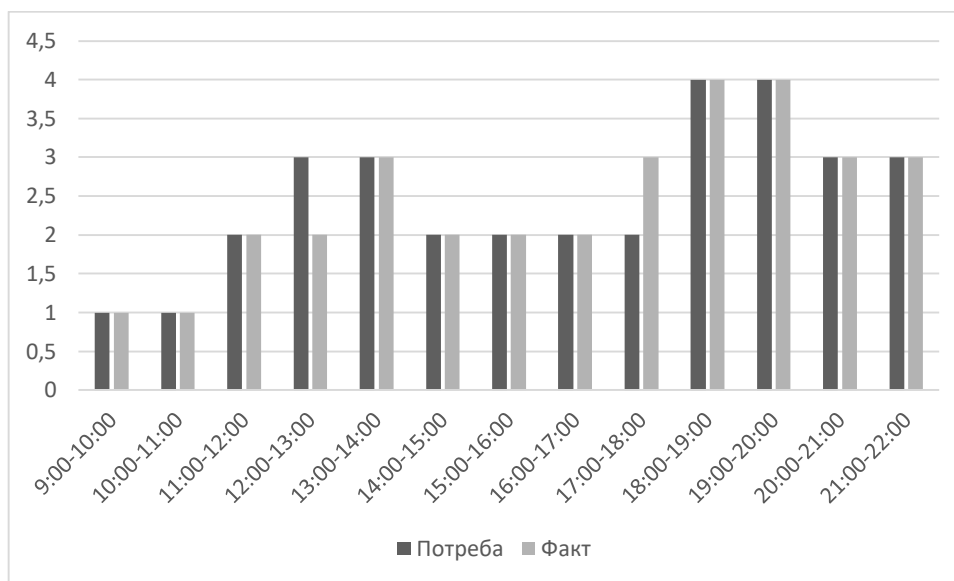


Рис. 3.3. Порівняння потреби та фактичної наявності персоналу у будні дні після впровадження змін

Джерело: складено автором

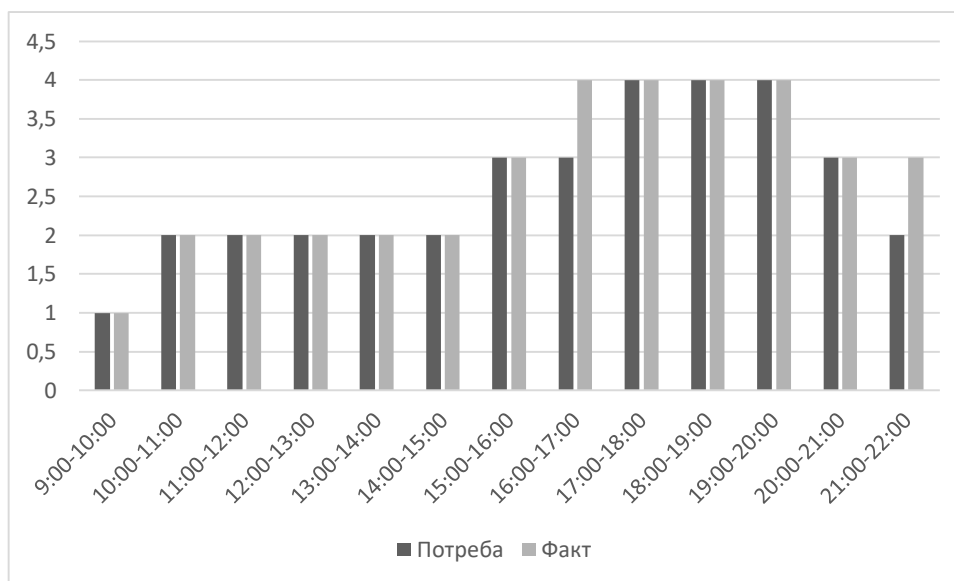


Рис. 3.4. Порівняння потреби та фактичної наявності персоналу у вихідні дні після впровадження змін

Джерело: складено автором

Наразі ТОВ «Дельта Текс» майже не використовує працівників неповної робочої зайнятості, але сьогодні, за оцінкою МОП, в різних країнах учасники таких видів діяльності становлять від 20% до 50% ринку робочої сили, і ці цифри мають тенденцію

до зростання., тож можна вважати, що у цьому виді зайнятості є певні переваги. Переваги залучення працівників із неповним робочим часом для компанії:

- Економія на оплаті робочої сили – оплачуються лише ті робочі години, які насправді необхідні згідно плану;
- Розширення бази пошуку кандидатів на роботу – категорії працівників, яким не підходить повна зайнятість – студенти ВНЗ денної форми навчання, жінки у декретній відпустці, люди, що бажають суміщувати роботу у різних галузях тощо;
- Соціально-економічний ефект – зниження рівня безробіття за рахунок найму більшої кількості людей на меншу кількість робочого часу.

Переваги неповного робочого часу для працівників різних категорій:

- Можливість отримати перший досвід роботи;
- Придбання досвіду в новій сфері діяльності;
- Удосконалення тайм-менеджменту і організаційних навичок;
- Можливість поєднувати роботу з основним місцем роботи, навчанням, вихованням дітей тощо;
- Наявність вільного часу для саморозвитку та хоббі.

Протягом 2019 року середньоденний дохід, що приносить компанії 1 співробітник торговельно-оперативного персоналу, складає 14 240 грн. якщо прийняти середню кількість робочих днів на місяць – 21. Протягом періоду наявності у магазині вакантного місця компанія недоотримує близько 35% від цієї суми, оскільки 30% навантаження розподілять між собою інші працівники магазину, а 35% покупці придбають самостійно. Надалі вирахуємо з цієї суми собівартість продукції, адміністративні та збутові витрати на одиницю доходу і отримуємо суми втраченого чистого доходу від відсутності працівника:

$$14240 \times 0,35 \times 0,6 = 2990,4 \text{ грн}$$

У разі успішної реалізації викладених у першому та другому пунктах плану дій

кроків, очікується, що принаймні 2 з 20 опитуваних працівників (тобто 10%) не залишать компанію протягом року, оскільки рівень їх задоволеності роботою зросте до тієї позначки, що є прийнятною для більшості співробітників. Якщо прийняти, що в середньому на місяць компанію залишають 72 людини, то принаймні 7 людей (вираховані 10%) після впровадження змін не будуть звільнятися.

Дохідна частина цього блоку проєкту полягає у доотриманному доході, який компанія не втрачатиме через відсутність досвідченого працівника. Варто зазначити, що у витратній частині з'явиться заробітна плата, яку компанія буде платити працівникам. Розрахуємо дохідність цього блоку проєкту:

$$2990,4 \times 7 \times 21 - 8284 \times 7 = 381600,8 \text{ грн на місяць}$$

Нижче розрахуємо дохідність цього блоку проєкту на рік, аби в подальшому розрахувати економічний ефект проєкту:

$$381600,8 \times 12 = \mathbf{4579209,6 \text{ грн}}$$

Розрахуємо дохідність другого блоку проєкту. В даному випадку дохідність проєкту – зекономлені на оплаті праці кошти. Середньорічний фонд оплати праці одного магазину на місяць складає 106912 грн за 48 людино-годин кожного дня впродовж середньостатистичного місяця 30 днів. Таким чином 1 людино-година коштує підприємству:

$$106912 / (48 \times 30) = 74,24 \text{ грн}$$

Тепер розрахуємо економію людино-годин, з буде забезпечена даним проєктом. В середньому на один календарний місяця припадає 21 робочий день та 9 вихідних днів. Витрати людино-годин за новим розподілом складають 40 та 44 людино-годин у будні та вихідні відповідно. Економія складає:

$$48 \times 30 - (21 \times 40 + 9 \times 44) = 204 \text{ людино-години,}$$

що дорівнює 11,7% економії. Таким чином економія фонду заробітної плати за 2021 рік для всього персоналу складе (для розрахунку взяті за 2019 рік, адаптовані згідно прогнозів рівня інфляції):

$$8\,431\,808 \times 0,117 = \mathbf{986\,521,5 \text{ грн}}$$

Другим етапом реалізації проєкту є технічне переоснащення. У таблиці 3.6 наведено перелік витрати на технічне забезпечення другої частини проєкту.

Таблиця 3.6

Витрати на технічне забезпечення проєкту

Найменування	Оптова ціна за од., грн	Необхідна кількість, шт.	Загальна вартість, грн
ПЛАНШЕТ-МОНИТОР ASUS MB168B	4399	130	571870,00
Універсальний тримач планшета для торгового місця EverGran (TBM-12)	178	130	23140,00
Програмне забезпечення бази даних товарів	113650	1	113650,00
Програмне забезпечення онлайн-рейтингу	35000	1	35000,00
Друкована продукція - вказівники на планшети та коротка інструкція з використання	65,7	200	13140,00
Всього			756 800,00

Джерело: складено автором

Окрім технічного забезпечення проєкт потребує ще низки витрат, а саме: заробітна плата виконавців проєкту на етапі його впровадження, відрахування ЄСВ та інші накладні витрати. У табл. 3.7 наведено усі витрати на впровадження, а також експлуатацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.7

Витрати на виконання проєкту

Вид витрат	Початкові інвестиції	Грудень 2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Технічне забезпечення	721800,00	-	14138,64	15085,93	718102,88
Заробітна плата	54500,00	-	-	-	-
Відрахування ЄСВ (22%)	11990,00	-	-	-	-
Витрати на обслуговування	-	2300,00	29697,60	31687,34	33588,58
Інші витрати	-	-	11900,00	12697,30	13459,14
Всього	788290,00	2300,00	55736,24	59470,57	765150,60

Джерело: складено автором

Дата початку впровадження проєкту – 01.12.2020 р., тож початкові інвестиції можна здійснити наприкінці 2020 року за рахунок бюджету поточного року. Надалі цей проєкт вимагає витрат на обслуговування технічного устаткування, а також його повна заміна після завершення терміну експлуатації – 2 роки. Також рекомендується раз на рік друкувати нові вказівники. Прогнозовані значення інфляції на найближчі роки – 7,6% у 2021 році, 6,7% у 2022 році та 6% у 2023 році. З огляду на прогнозовані дані розрахуємо витрати на проєкт на найближчі 3 роки.

Оцінка економічного ефекту враховує необхідність вкладення коштів в проєкт, а тому базується на інвестиційних аспектах. Економічний ефект визначається перевищенням вартісної оцінки результатів діяльності над вартісною оцінкою пов'язаних з нею витрат. Оскільки в нас нема проєкту, що взаємо виключає впровадження запропонованих заходів, то портфель інвестицій доцільно формувати за критерієм максимуму NPV, тобто максимуму ринкової вартості проєкту. Формула для розрахунку NPV (3.1):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i)^n} - IC \quad (3.1),$$

де B_t – вигоди проєкту в рік t ;

C_t – витрати проєкту у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість проєкту.

Розрахуємо доцільність впровадження проєкту на основі розрахунку чистого дисконтованого грошового потоку (табл. 3.8).

Визначимо коефіцієнти економічної ефективності та строк окупності інвестиційних вкладень. Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень розраховується за формулою (3.3):

$$Ke.e. = \frac{П}{KB} = \frac{1425540,83}{2289670,24} = 0,623 \quad (3.3),$$

де П – прибуток від проєкту за 12 місяців;

KB – капітальні вкладення (інвестиції) та витрати на проєкт за 12 місяців.

Таблиця 3.8

Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку

Роки	2020	2021	2022	2023
Доходи	0	5565731,10	5988726,66	6389971,35
Мінус витрати	1521446,00	768224,24	771958,57	1477638,60
EBITDA (прибуток до відсотків, податку та амортизації)	-1521446,00	4797506,86	5216768,10	4912332,75
Мінус амортизація	4653,93	287850,41	55847,12	55847,12
EBIT (прибуток до відсотків та податку на прибуток)	-1526099,93	4509656,45	5160920,98	4856485,63
Податок на прибуток від EBIT (18%)	-274697,99	811738,16	928965,78	874167,41
NORAT (чистий операційний прибуток після податку)	-1251401,94	3697918,29	4231955,20	3982318,22
Плюс амортизація	4653,93	55847,12	55847,12	55847,12
Операційний грошовий потік (CF)	-1246748,01	3753765,40	4287802,32	4038165,33
Інвестиції (CF _{inv})		0,00	0,00	0,00
Чистий грошовий потік (NCF)	-1246748,01	3753765,40	4287802,32	4038165,33
Коефіцієнт дисконтування (i=21%)	0,913	0,683	0,564	0,467
Дисконтований чистий грошовий потік	-1138280,94	2563821,77	2418320,51	1885823,21
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (наростаючим), NPV	-1138280,94	1425540,83	3843861,34	5729684,55

Джерело: складено автором

Строк окупності капітальних вкладень розрахуємо за формулою (3.4):

$$T = \frac{1}{Ke.e.} = \frac{1}{0,623} = 1,6 \quad (3.4)$$

Таким чином строк окупності капітальних вкладень становить 1 рік, 7 місяців і 6 днів. Такі значення є позитивними, проєкт можна вважати успішним.

Висновки до розділу 3

У даному розділі висвітлено запропоновані заходи із удосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс». Стратегічними напрямками розвитку кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс» було обрано зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці за рахунок таких основних заходів:

- перевірка відповідності стилю управління керівників структурних підрозділів стандартам компанії та заміна окремих керівників;
- створення прозорої системи оплати праці та впровадження системи матеріальних і нематеріальних заохочень для працівників;
- оптимізація кількості робочих годин та їх розміщення впродовж дня;
- часткове заміщення людської праці шляхом встановлення у торговому залі апаратів для самообслуговування.

Реалізація запропонованих заходів потребує від підприємства початкових фінансових інвестицій у розмірі 788290 грн. Впродовж терміну реалізації проєкту та використання результатів його впровадження компанія буде нести такі витрати: 2300 грн впродовж грудня 2020 року, 55736,24 грн впродовж 2021 року, 59470,57 грн впродовж 2022 року та 765150,60 грн протягом 2023 року. Таким чином, термін експлуатації складає 3 роки з можливістю його продовження у разі успішності проєкту, але у такому випадку виникне повторних інвестицій.

У разі впровадження запропонованих заходів компанія зможе доотримати доходи, що втрачалися через значну плинність кадрів. За результатами проведених розрахунків було виявлено, що кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (NPV) складе 5729684,55 грн. Строк окупності проєкту у такому випадку складає близько трохи більше 1,5 року. Окрім фінансових результатів від впровадження запропонованих заходів матимуть місце непрямі економічні ефекти: підвищення рівня задоволеності клієнтів компанії, створення нових робочих місць.

ВИСНОВКИ

У першому розділі даної роботи було надано аналіз особливостей та основних характеристик системи кадрового забезпечення підприємства. В основі дослідження покладено праці сучасних науковців, що займаються розробкою інструментарію для ефективного управління людськими ресурсами на підприємствах.

На сучасному етапі розвитку економіки управління кадровим забезпеченням, а також розробка сучасних методів управління ефективністю діяльності підприємства на основі оптимізації кадрового користування є не опцією, а необхідністю. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників.

Основна умова, що сприяє поступальному розвитку підприємства, – це оптимізація використання людських ресурсів, розкриття творчої енергії співробітників компанії.

Ефективність системи кадрового забезпечення створює сприятливі умови для підвищення рівня мотивації, продуктивності праці та задоволення роботою в цілому. При цьому керівництво компанії має змогу отримувати своєчасну необхідну інформацію стосовно кваліфікації та інших особливостей персоналу з метою підвищення продуктивності праці.

Через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку й застарілу концепцію кадрової політики не встигають реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи як одного з дієвих виробничих процесів.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності. Цей показник відображає динаміку

персоналу організації і також виступає в ролі побічно впливає на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом.

Принципово важливою властивістю кадрового забезпечення є саме його інтенсивність по відношенню до економічної ефективності діяльності організації, а отже, і необхідність збільшення кадрового потенціалу за рахунок реалізації стратегії його розвитку.

Другий розділ дипломної роботи присвячено характеристиці фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Дельта Текс», а також аналізу кадрової політики підприємства та кадрового забезпечення. Основним видом діяльності ТОВ «Дельта Текс» є роздрібна торгівля одягом.

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу було запропоновано такі можливі стратегічні заходи: розвиток спонсорських відносин з місцевими торговельними центрами та теле-шоу, впровадження нових методів поширення товарів – співпраця із приватними стилістами, введення пов'язаних продажів для деяких товарів – формування «наборів», в яких комбінуються популярні товари з товарами, на які спостерігається тенденція до зниження попиту, і їх продаж за зниженими цінами дозволить уникнути нагромадження непопулярних товарів.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Дельта Текс» показав, що обсяг чистого доходу має тенденцію до зростання протягом періоду, що досліджується (2015-2019 рр.). Найбільший відсоток зростання зафіксовано у 2017 році – 16,1%, а найменший у 2019 році – лише 4,34%. Обсяг активів підприємства зростає впродовж усього досліджуваного періоду 2015-2019 рр., що свідчить про стабільне положення компанії на ринку, значну економічну активність та готовність до інвестицій.

Показники руху персоналу ТОВ «Дельта Текс» мають чітку тенденцію до збільшення – так коефіцієнт загального обороту перевищує 300%. Відсоток залученості персоналу також досить низький – менше 40% у торгово-оперативного персоналу, тоді як нормою вважаються показники вище 60%.

У загальному компанія демонструє досить гарні результати діяльності протягом усього досліджуваного періоду 2015-2019 рр., але показники кадрового забезпечення мають стійку тенденцію до погіршення

У третьому розділі висвітлено запропоновані заходи із удосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «Дельта Текс». Стратегічними напрямками розвитку кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс» було обрано зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Реалізація запропонованих заходів потребує від підприємства початкових фінансових інвестицій у розмірі 788290 грн. Впродовж терміну реалізації проєкту та використання результатів його впровадження компанія буде нести такі витрати: 2300 грн впродовж грудня 2020 року, 55736,24 грн впродовж 2021 року, 59470,57 грн впродовж 2022 року та 765150,60 грн протягом 2023 року. Таким чином, термін експлуатації складає 3 роки з можливістю його продовження у разі успішності проєкту, але у такому випадку виникне повторних інвестицій.

У разі впровадження запропонованих заходів компанія зможе доотримати доходи, що втрачалися через значну плинність кадрів. За результатами проведених розрахунків було виявлено, що кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (NPV) складе 5729684,55 грн. Строк окупності проєкту у такому випадку складає близько трохи більше 1,5 року.

Окрім позитивного економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно в свою чергу позитивно вплине на сприйняття ними бренду в цілому.

Після впровадження проєкту компанія стане більш привабливою на ринку роботодавців, що буде позитивно впливати на продуктивність праці і зростання обсягів прибутку в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. COLIN`S – company profile. *Favor.* 2019. URL: <https://favor.com.ua/en/company/colins>.
2. Stella Tornton. The History of Colin's Jeans Brand. *Preston Martelly*. 2018. URL: <http://prestonmartelly.com/the-history-of-colins-jeans-brand/>.
3. Александрова С. А. Управління персоналом : конспект лекцій з дисципліни. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2013. 83 с.
4. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е.С. Управление персоналом. Москва : ТетраСистемс, 2012. 288 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бутенко І. С. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7
7. Величко В.В. Економіка підприємства : конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2004. 114 с.
8. Войнаренко М.П. Основи бізнесу : конспект лекцій. Хмельницький : ХНУ, 2015. 83 с.
9. Генкин Б. М. Основы управления персоналом : учебник. Москва : Издательство «Приор», 2004. 542 с.
10. Глухова С. В., Легкобит К. В. Сутність кадрового забезпечення підприємства в стратегічному аспекті. *Економічні науки*. 2017. с. 47-50.
11. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148–155.
12. Данюк В. М. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ. 2013. 666 с.

- 13.Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26–34.
- 14.ДЕЛЬТА ТЕКС – Код ЄГРПОУ 37357021. *You Control*. 2020. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37357021/.
- 15.Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
- 16.Дорошенко Г.О. Менеджмент : навч. посібник. Харків : «ВСВ-Принт», 2015. 300 с.
- 17.Доскова Л. С. Управление персоналом : учебник. Москва : ЭКСМО, 2017. 140 с.
- 18.Дубенко С. О. Ефективна кадрова політика ключове завдання посилення дієздатної держави : зб. наук. пр. УАДУ. Київ: УАДУ, 2000. Вип. 2. Ч. 3. С. 50.
- 19.Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту. 2017. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html
- 20.Егорова А.А. Как уменьшить текучесть кадров. *Компетенції*. 2017. URL: <https://hr-media.ru/kak-umenshit-tekuchest-kadrov/>
- 21.Емельянова, Е. Н. Повышение производительности труда на предприятии розничной торговли с применением эффективной организации труда. *Молодой ученый*. 2014. № 8 (67). С. 467-471.
- 22.Жуков С.А. Методологічний аналіз системи управління людським капіталом в умовах активізації інноваційної діяльності. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 173-177.
- 23.Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_2_18.
- 24.Исследование рынка одежды в украине 2018-1кв. 2020 гг. *Pro Consulting*. 2020.

URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/issledovaniya-rynka-odezhdy-v-ukraine-2018-1kv-2020-gg>.

- 25.Люшина О. Н. Теоретико-методологічні основи кадрового забезпечення курортно-туристичного регіону: сутність, структура, особливості. *Економічний вісник*. 2014. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1072.pdf>.
- 26.Кавецький В. В. Вплив кадрового забезпечення підприємства на його конкурентоспроможність. *XLVI Науково-технічна конференція підрозділів ВНТУ*. 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2017/paper/view/1966>
- 27.Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія.Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
- 28.Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215-220. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-1/08ktetio.pdf>
- 29.Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ : Дім «Юридична книга», 2003. 258 с.
- 30.Ковальчук Г. К. Комплексна оцінка стану та розвитку трудових ресурсів. Дніпропетровськ : Герда, 2013. 199 с.
- 31.Ковальчук С. Є. Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» Факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ»*. 2018. №12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130943>
- 32.Ковальчук С.Є., Голюк В.Я. Роль тренінгів в системі управління персоналом торговельного підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, 12 квітня 2018 р. – Київ : Вид-во «Політехніка», 2018. 160 с.
- 33.Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

34. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*, 2014. № 3. С. 26-29.
35. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. *Економіка та управління підприємствами*, 2009. с. 115–121.
36. Левченко К. Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні. *Право і безпека*. 2004. № 1. С. 108-112.
37. Магура М. И. Мотивация труда персонала и зффективность управления персоналом. *Экономика и право*. 2005. №6. С.22–24.
38. Марцин В. С. Економіка торгівлі : підручник. Київ, 2008. 603 с. URL: <http://buklib.net/books/25374/>
39. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2015. 492 с.
40. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
41. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: підручник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2010. 856 с.
42. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посібник. – 2-ге вид., стер. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2006. 311 с.
43. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
44. Новицька А.О., Ільніцький Е.М. Процес управління підприємством та шляхи його вдосконалення. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.5. С. 270-274.
45. О НАС – Colin`s. *Colin`s*. 2020. URL: <https://www.colins.ua/t/hakkimizda>.
46. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие. Москва : Экзамен, 2002. 256 с.

- 47.Олексенко Р. І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41
- 48.Особливості управління персоналом на торговому підприємстві. *Front Management*. 2012.URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-889-1.html>
- 49.Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 581 с.
- 50.Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : Ліра-К., 2010. 338 с.
- 51.Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162.
- 52.Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
- 53.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
- 54.Статистична інформація – Індекс інфляції. *Державна служба статистики України*. 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- 55.Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт–бланш, 1997. 542 с.
- 56.Тимошенко Л. В., Гришаніна О. О., Касьяненко Л. В. Управління кадровим забезпеченням підприємництва в Україні. *Економічний вісник*, 2018. с. 155-166.
- 57.Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389—396.
- 58.Череп О. Г. Вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням зарубіжного досвіду. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом. Монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. С. 174- 186.
- 59.Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики*

менеджменту». Одеса : ОНПУ, 2015. С. 205-208.

- 60.Что ждёт рынок одежды в Украине. *Pro Consulting*. 2020. URL: <https://pro-consulting.ua/pressroom/konec-epohi-fashion-hto-zhdyot-rynok-odezhdy-v-ukraine>.
- 61.Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом. Ч. 2: Опорний конспект лекцій. Полтава, 2012. С. 77.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А1.

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
Балансовий прибуток, тис. грн.	Виручка від реалізації продукції без врахування собівартості, яка відображена в бухгалтерському балансі	Основний узагальнений показник, який відображає фінансові результати в грошовій формі	Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін. Не застосовується для збиткових підприємств
Дохід, тис.грн	Виручка від реалізації продукції без врахування матеріальних витрат і амортизації	Економічний показник добавочного продукту. Стимулює економію ресурсів	Залежить від обсягу випуску продукції. Включає в себе фонд заробітної плати – витратна стаття собівартості
Собівартість, тис.грн	Частина вартості, яка включає витрати на споживання засобів виробництва і на оплату праці	Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зниження яких дає прибуток	Не може бути порівняльним показником для різних підприємств
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції	Відносний показник кінцевого результату, співставлений для різних підприємств	При різній структурі ОВФ підприємств співставленість ускладнена Не застосовується для збиткових підприємств
Витрати на 1 грн. продукції, коп./грн.	Відношення собівартості до вартості продукції	Показує структуру собівартості, прибутків і збитків. Співставлений для різних підприємств	Завищення цін на продукцію приводить до штучного зниження витрат і росту прибутку
Об'єм товарної продукції, грн	Вартість виготовленої і реалізованої продукції за певний період	Характеризує продаж виготовленої продукції на ринку, тобто факт обміну товар - гроші	Залежить від попиту і пропозиції товару і монополізації ринку виробником

Якість прдукції, %	Розраховується як відношення якісної продукції до загального обсягу товарної продукції	Показує питому вагу браку продукції і рекламаций в об'ємі товарної продукції. Дозволяє впливати на технологію виробництва	Характеризує якість продукції в період гарантійного строку і тільки при пред'явленні рекламаций
Витрати на управління підприємством, коп./грн.	Відношення сумарних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства	Дозволяє судити про додю витрат на управління, динаміку їх змін в часі	Характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу
Застосування науко-технічного прогресу, грн	Розраховується як сумарний річний ефект від застосування нової технології	Характеризує стан з застосуванням нової техніки, технологій і інвестицій, тобто майбутню стратегію	Не має значення в роботі збиткових або нових підприємств
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн. /грн.	Відношення обсягу товарної продукції до собівартості основних виробничих фондів	Дозволяє судити про ефективність використання виробничих фондів, виготовленої продукції в розрахунку на одиницю фондів	Залежить від вартості продукції і інфляції, неповної загрузки, простої обладнання або завищена вартість ОВФ
Витрати на управління підприємством, коп./грн.	Відношення сумарних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства	Дозволяє судити про додю витрат на управління, динаміку їх змін в часі	Характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу
Застосування науко-технічного прогресу, грн	Розраховується як сумарний річний ефект від застосування нової технології	Характеризує стан з застосуванням нової техніки, технологій і інвестицій, тобто майбутню стратегію	Не має значення в роботі збиткових або нових підприємств
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн. /грн.	Відношення обсягу товарної продукції до собівартості основних виробничих фондів	Дозволяє судити про ефективність використання виробничих фондів, виготовленої продукції в розрахунку на одиницю фондів	Залежить від вартості продукції і інфляції, неповної загрузки, простої обладнання або завищена вартість ОВФ

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1. SWOT-аналіз ТОВ «Дельта Текс»

<div>Зовнішнє середовище</div> <div>Внутрішнє середовище</div>		Можливості - Opportunities	Бали	Загрози - Threats	Бали
		1. Зростання популярності стилю одягу «кежуал»	3	1. Зростання цінової чутливості клієнтів	3
		2. «Екологічні» маркетингові програми	2	2. Зменшення кількості покупців продукції внаслідок демографічної кризи	1
		3. Високі темпи зростання в галузі	1	3. Підвищення мит на ввезення товарів	2
		4. Розвиток Інтернет-торгівлі	3	4. Низькі вхідні бар'єри в галузь	2
Сильні сторони - Strenghts	Бали	Поле SO		Поле ST	
1. Наявність офіційних представництв у більшості великих міст України	3				
2. Бренд Colin's впізнаваний та має позитивну репутацію	2				
3. Займає одну з лідируючих позицій на ринку	2				
4. Більшість магазинів мають вигідне розташування (ТЦ)	3				
Слабкі сторони - Weaknesses	Бали	Поле WO		Поле WT	
1. Мала частка самостійності в прийнятті рішень	2				
2. Складність підтримання високого рівня сервісу, пов'язана з плинністю кадрів	3				
3. Погіршення якості через недотримання умов зберігання	2				
4. Недостатня увага до інтересів клієнтів	3				

(Складено автором)